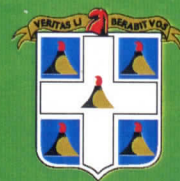
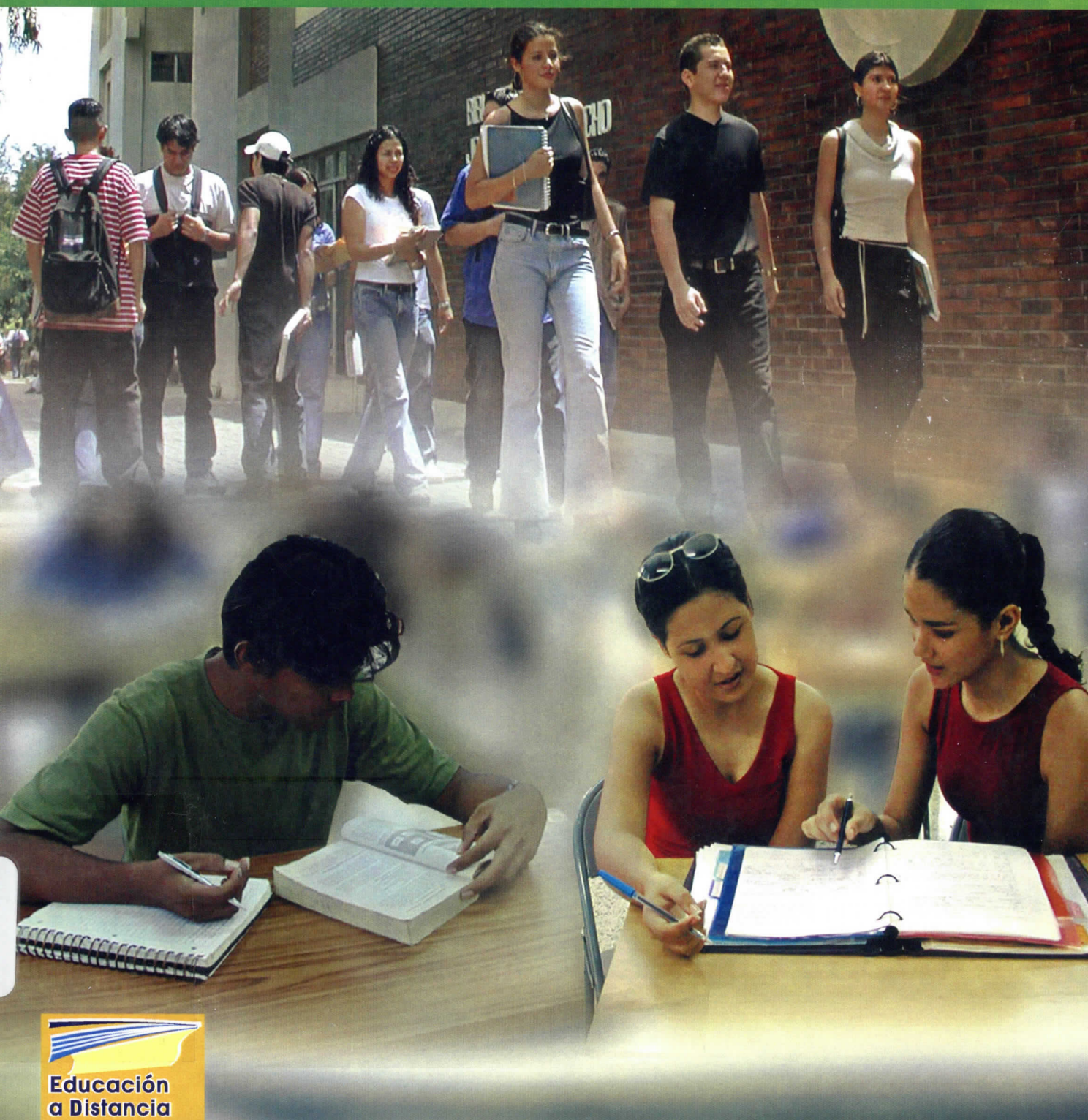


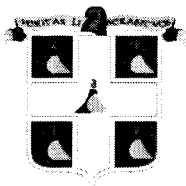
rganización I

Módulo Autoformativo 5



Universidad
Centroamericana





UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Modalidad de Educación a Distancia

658.1
H-565

18/8/17
Código de
Ente de Fac. CC. y Adm. Cos.
2017112602

ORGANIZACION I
MÓDULO AUTOFORMATIVO NO. 5



Universidad Centroamericana (UCA)

Directora de Educación a Distancia

Msc. Rosa Amelia Ruiz Narváez

Coordinadora

Msc. Sandra Palacios Rodríguez

Autor(a) de Contenido

Msc. Migdalia Herrera Baca

Metodóloga

Msc. Melba Batres Villarreal

Revisaron en calidad de especialistas en contenido

Lic. Martha Arcia

Msc. Martha Zapata

Msc. Roxana Gutiérrez

Diagramación

Lic. Marely Valdez Salazar

Impresión

XEROX – UCA

Diciembre, 2003

INDICE

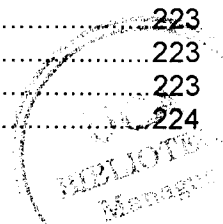
Presentación General del Módulo Autoformativo No.5	9
Objetivos generales del módulo	12
Esquema de contenido	12
Descripción de las unidades	13
Metodología de estudio	15
Prueba diagnóstica	16
Unidad Autoformativa I Aspectos Generales de la Organización	17
Presentación	19
Objetivos de la unidad	19
Esquema de contenido de la unidad	20
A. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ORGANIZACIONES	21
B. CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN	23
1. Conceptos de organización	23
2. Fundamentos de la organización	24
a. La organización como función	24
b. La organización como proceso	25
c. La organización como institución social	26
C. RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	27
D. REQUISITOS PARA QUE EXISTA UNA ORGANIZACIÓN	29
E. NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES	31
1. Necesidad de las Organizaciones	31
a. ¿Las organizaciones son de utilidad para la sociedad?	31
b. ¿Es a través de las organizaciones que se pueden lograr objetivos?	31
c. ¿Se puede preservar el conocimiento a través de las organizaciones?	32
d. ¿Puede existir enriquecimiento del conocimiento a través de las organizaciones?	32
e. ¿Las organizaciones son capaces de ofrecer carrera a los individuos?	32
2. Importancia de la Organización	32
F. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	33
G. UN ENFOQUE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN	35
1. Estrategia	35
2. Procesos	36
3. Estructuras	37
4. Sistemas	39
5. Personal	40
a. Dimensión demográfica	41
b. Dimensión de las relaciones sociales	41
c. Dimensión cualitativa	41
d. Dimensión actitudinal	41
6. Gerencia	41
7. Valores	43
8. Infraestructura	43
9. Desempeño	44
Actividad de autoaprendizaje No. 1	45
H. ELEMENTOS BÁSICOS CONCEPTUALES PARA LA COMPRENSIÓN DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES	47
1. El aspecto estructural de la organización formal	47
a. Concepto de estructura	48
b. Unidades administrativas de la estructura	48
1) Los órganos	48
2) Los cargos	49

3) Los puestos o plazas	49
c. La formación de las unidades administrativas	50
1) Departamentalización	50
2) Departamentalización y Estructura Organizativa	51
a) Criterios de Departamentalización para formar las unidades administrativas	51
b) Criterios para la asignación de actividades que forman las unidades administrativas	53
c) Las funciones	55
d) Grado de fraccionamiento y coordinación	57
d. Los niveles jerárquicos	59
e. Las relaciones organizativas	59
1) Subordinación	60
2) Asesoría	60
3) Funcionales o de mandos especializados	60
4) Representación personal	60
5) Servicio	60
6) Revisión	61
7) Coordinación	61
f. Instrumentos a través de los cuales se manifiestan las estructuras	61
1) Organigramas	61
2) Manual de Organización	62
Actividad de autoaprendizaje No. 2	63
2. El aspecto operativo - procedimientos	64
a. Conceptos de Sistema, procedimiento y operación	64
b. Los Manuales de procedimientos	65
c. Estructuras y procedimientos	66
3. Diseño de la organización formal	68
a. Metodología	68
b. Pasos para el diseño de la estructura organizacional	68
4. Principios que hacen que la organización sea formal	71
5. La organización informal	73
a. Concepto de organización informal	74
b. Comparación entre una organización informal y la organización formal	76
c. ¿Cómo nace la organización informal?	78
d. Estatus de miembro y líderes informales	79
e. Ventajas de la organización informal	80
1) Mejores sistemas totales	80
2) Una carga más ligera de trabajo para la gerencia	81
3) Satisfacción del trabajo de grupo y descentralizar el trabajo	81
4) Una válvula de seguridad para las emociones	81
5) Cohesión	82
f. Desventajas de las organizaciones informales	82
1) Resistencia al cambio	82
2) Conformismo	83
3) Normas	83
4) Sanciones	83
5) Conflictos de roles	83
6) Conflictos personales y grupales	84
Actividad de autoaprendizaje No. 3	85
Resumen final de la unidad	86
Evaluación final de la unidad	86
Hoja de respuestas	87

Unidad Autoformativa II	“Medio Ambiente y Sistemas Organizacionales”	91
Presentación		93
Objetivos de la unidad		94
Esquema de contenido		94
A. ASPECTOS GENERALES DEL AMBIENTE Y SU CLASIFICACIÓN		95
1. Concepto de ambiente y Medio Ambiente		95
2. Clasificación del ambiente organizacional		97
a. Ambiente específico y general		98
1) El ambiente específico		98
2) El ambiente general		100
b. Ambiente Externo y Ambiente Interno		103
1) Ambiente Externo		103
2) Ambiente Interno		104
a) Recursos Físicos		104
b) Recursos humanos		104
c) Recursos Tecnológicos		105
d) Recursos Financieros		105
c. Ambiente Político		106
d. Ambiente Natural		110
e. El Ambiente Competitivo de las Organizaciones		111
1) Rivalidad entre los competidores		111
2) Amenazas de nuevos participantes		112
3) Amenazas de los sustitutos		113
4) Poder de los Proveedores		114
5) Poder de los Clientes		115
3. Análisis del ambiente en que opera una organización		118
a. ¿Cómo enfrentan la incertidumbre ambiental los administradores?		120
1) Rastreo Ambiental		120
2) Desarrollo de escenario		121
3) Pronóstico		122
4) Benchmarking		122
b. ¿Cómo responder al ambiente?		123
1) Adaptación al ambiente		123
a) Adaptación a los Límites		124
b) Adaptación en el núcleo		125
2) Influir en su propio ambiente		125
3) Selección de un nuevo ambiente		126
4. Ética, responsabilidad organizacional y Social		129
a. Ética		129
b. Responsabilidad organizacional y social		132
Actividad de autoaprendizaje No. 1		133
B. ASPECTOS GENERALES DE SISTEMA Y SUS MODELOS		135
1. Conceptos de Sistema		135
2. Enfoque de sistema y sus componentes		137
3. Importancia de los sistemas		139
4. Elementos sistémicos		139
5. Características de los sistemas		143
6. Principios de los sistemas		143
7. Clasificación de los sistemas		144
8. La organización como sistema		144
9. Modelos de organización bajo el enfoque de sistema		145
a. Modelo de Katz y Kahn		146

b. Modelo socio técnico de Tavistock	147
c. Modelo de Kast y Rosenzweig	148
10. La organización como sistema operativo o de trabajo	149
a. El flujo de información	151
b. Flujo de decisiones	151
Actividad de autoaprendizaje No. 2.....	152
Resumen final de la unidad.....	153
Evaluación final de la unidad.....	154
Hoja de respuestas	155
Unidad Autoformativa III “Fundamentos para la Creación de Estructuras Organizativas y Análisis Organizacional”	159
Presentación	161
Objetivos de la unidad.....	162
Esquema de contenido.....	163
A. ASPECTOS GENERALES.....	165
1. Bases para la organización	165
2. Aspectos fundamentales para organizar	166
3. Ventajas al organizar.....	167
Actividad de autoaprendizaje No. 1.....	168
B. ENFOQUE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	169
1. El enfoque clásico	170
2. El Enfoque Neoclásico	171
3. El Enfoque Ambiental.....	173
4. El Enfoque Tecnológico	174
Actividad de autoaprendizaje No.2.....	175
C. TIPOS DE DISEÑO GENERALES DE LA ESTRUCTURA	177
1. Diseño mecánico.....	177
2. Diseño orgánico	178
3. Análisis comparativo de los diseños generales.....	178
D. DIMENSIÓN DE LA ESTRUCTURA	179
1. Diferenciación estructural.....	179
a. Concepto de diferenciación estructural	179
b. La diferenciación vertical	180
1) La autoridad en las organizaciones	182
a) Consejo directivo	182
b) El director ejecutivo en jefe (CEO)	183
c) El equipo de la alta dirección.....	183
2) Niveles jerárquicos.....	183
3) Tramo de control	184
4) Delegación	185
5) Centralización y descentralización	187
c. Diferenciación horizontal	188
1) Departamentalización funcional	188
2) Departamentalización divisional.....	189
3) La departamentalización u organización matricial	189
2. Integración estructural.....	189
a. Concepto de integración estructural	189
b. Coordinación.....	190
1) Definición de coordinación y cooperación.....	191
2) Importancia y necesidad de la coordinación	192
3) Características de la coordinación	192
4) Obstáculos para obtener la coordinación.....	193

5) Medios para obtener la coordinación	194
c. Mecanismos de coordinación	195
1) El ajuste mutuo o adaptación mutua	196
2) La supervisión directa	196
3) La estandarización de los procesos de trabajo	196
4) La estandarización de los productos	197
5) La estandarización de las capacidades	197
Actividad de autoaprendizaje No. 3	198
E. PARTES EN QUE SE DIVIDE UNA ESTRUCTURA	199
1. Complejidad	199
a. La diferenciación horizontal	199
b. La diferenciación vertical	200
c. La diferenciación espacial	200
2. Formalización	200
3. Centralización	201
F. ¿QUÉ HACE DIFERENTE A LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES?	203
1. Metodología del enfoque de contingencia	203
2. ¿Por qué difieren las estructuras	206
3. Aplicación de los factores de contingencia	208
a. Tamaño de la organización	208
b. Tecnología	208
c. Ambiente	208
d. El binomio poder - control	209
G. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	211
1. Tipos de diseño de puesto de trabajo	211
a. Diseño mecanicista del trabajo	211
b. Diseño motivacional	211
c. Diseño biológico del trabajo	213
d. Diseño del trabajo perceptivo / motor	214
2. Diseño del trabajo y satisfacción en el trabajo	214
3. Equipos de trabajo	216
a. Equipos de trabajos integrados	216
b. Equipos de trabajo autónomos	216
c. Círculos de Calidad	217
Actividad de autoaprendizaje No. 4	218
H. ORGANIGRAMA	219
1. Concepto	219
2. Finalidad	219
3. Requisitos fundamentales	219
4. Limitaciones	220
5. Clasificación	220
a. Por su contenido	220
1) Organigrama estructural	220
2) Organigrama funcional	221
3) Organigrama de integración de puestos, plaza y unidades	221
b. Por su ámbito de aplicación	222
1) Organigrama general	222
2) Organigramas específicos	222
c. Por su presentación	223
1) Organigrama vertical	223
2) Organigrama horizontal	223
3) Organigrama mixto. vertical - horizontal	224



4) Organigrama de bloque	224
6. Proceso para la elaboración de organigramas.....	225
7. Recomendaciones para el diseño	227
a. Figuras.....	227
b. Líneas de conexión:.....	231
8. Revisión y actualización	236
9. Divulgación	236
Actividad de autoaprendizaje No. 5.....	236
I. TIPOS Y MODELOS ORGANIZACIONALES	237
1. La estructura simple	237
2. La estructura funcional	238
3. La estructura divisional.....	239
4. La estructura matricial	239
5. La estructura sectorial	240
6. La estructura de conglomerado.....	241
7. La organización de teoría z	241
8. Grupos de trabajo, fuerza de tarea	242
9. La estructura de comité.....	243
Actividad de autoaprendizaje No. 6.....	244
J. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	245
1. El subsistema de objetivos y valores	245
2. El subsistema Tecnológico.....	246
3. El subsistema psicosocial	246
4. El subsistema estructural	248
5. El subsistema administrativo	249
Actividad de Autoaprendizaje No. 7	251
K. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	253
1. Estructura de un diagnóstico.....	253
2. ¿Cómo hacer un diagnóstico?	253
L. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	257
1. Orígenes de la necesidad de reorganizar	257
a. Adaptación a cambios ambientales	257
b. Ajuste a cambios internos.....	258
2. Planificación de la reorganización.....	262
M. NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES.....	267
1. Estructura de Equipo	267
2. La organización virtual	267
3. La organización sin frontera	267
4. La organización femenina	268
Actividad de autoaprendizaje No. 8.....	268
Texto paralelo del Módulo	269
Resumen de la unidad	270
Evaluación final de la unidad.....	272
Hoja de respuestas	273
Glosario	278
Bibliografía	280

***Presentación General del
Módulo Autoformativo No.5***



Futuro/a Administrador/a de Empresas:

Bienvenido/a al mundo fascinante de las organizaciones, disciplina próxima por estudiarla en los módulos de Organización I y Organización II.

Por ahora le proporcionamos el texto de Organización I siempre con el carácter científico y pedagógico acostumbrado para que construya un nuevo conocimiento, a partir de sus aprendizajes previos.

Es de suma importancia que como administrador de empresas, integre sus saberes en el análisis de las organizaciones es decir, que aplique enfoques modernos como la teoría de sistema y lo contingencial, considerando las respectivas relaciones e interrelaciones que se producen entre ellos.

En consecuencia enfatizamos, en el desarrollo del contenido del texto la importancia del papel de los administradores en la decisión del tipo de diseño organizacional, que deben estructurar en una empresa, así como el manejo del medio ambiente y la actuación ética y responsable ante la sociedad.

El quehacer de las organizaciones contribuye al crecimiento y desarrollo del país. Desde esta perspectiva, nos preocuparemos por concebirlas como entes dinámicos, flexibles y cambiantes al reconocerlas. Por tanto, debemos reconocerlas como flujos de trabajo operacional, en la búsqueda de un desempeño de calidad que responda a la estrategia establecida por ellas.

Como futuro profesional debe reconocer la necesidad de hacer efectivos estos análisis en las organizaciones en que labore, para ello le proponemos el estudio de un modelo integrado por subsistemas estructurales, tecnológicos, psicosociales, administrativos y de valores. Al aplicar este modelo hará uso de los aprendizajes obtenidos en módulos anteriores como el de Introducción a la administración y podrá diagnosticar las necesidades de cambio en la estructura organizativa, utilizando la metodología que mejor se ajuste a las características de la organización.

Su actitud como egresado de la UCA nos preocupa profundamente, y por ello procuramos que desarrolle una mentalidad y capacidad de cambio personal y organizacional. Solamente así, estaría preparado para proponer modelos más efectivos en la organización a su cargo. En el contenido de este módulo autoformativo incluimos temas y actividades de aprendizaje, mediante los cuales puede lograr esta aspiración universitaria si les dedica el tiempo, esfuerzo e interés necesario.

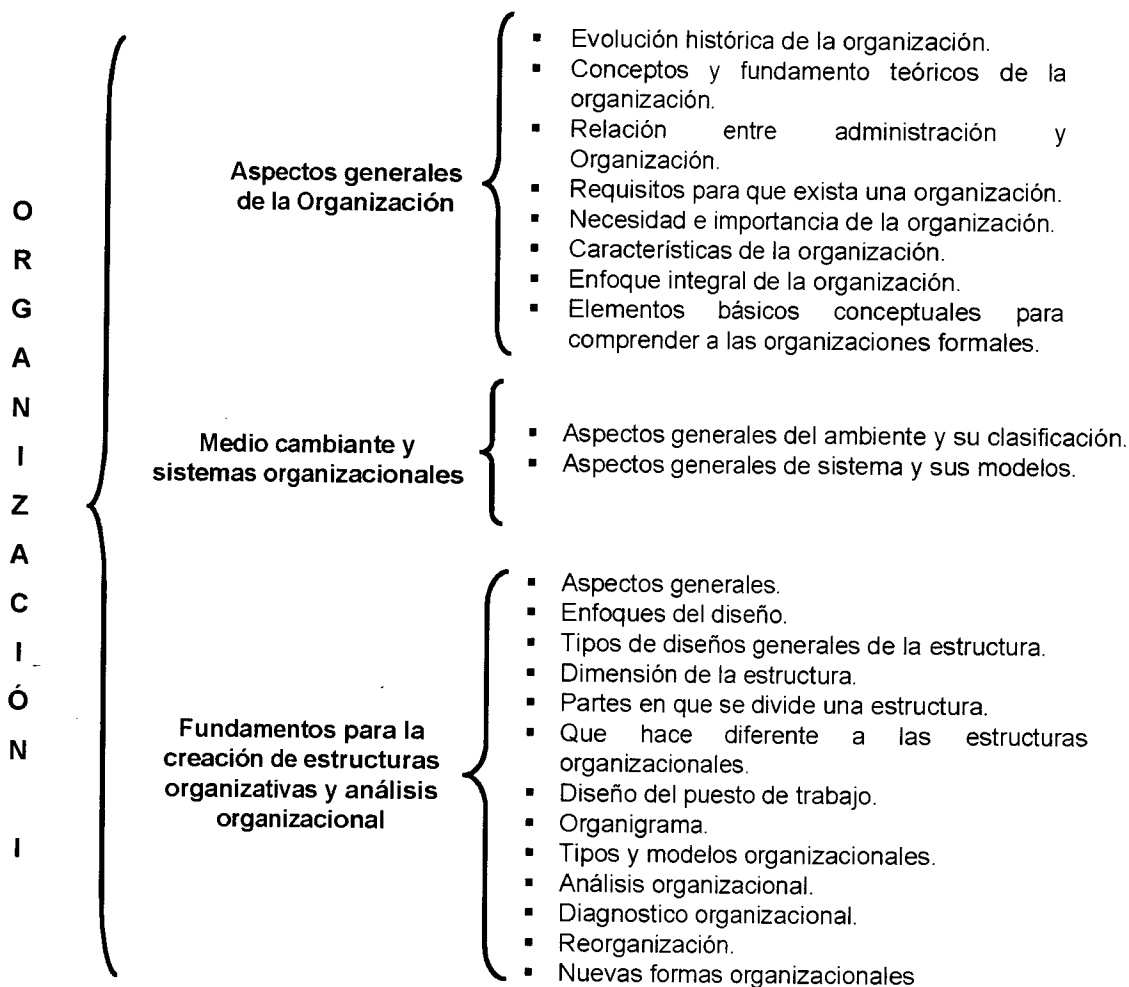
Un país en condiciones de subdesarrollo necesita de cuadros profesionales emprendedores, con capacidad de respuesta ante los retos que se avecinen.

LE INVITAMOS A COMPARTIR, A VENCER OBSTÁCULOS Y APROPIARSE DE LOS APRENDIZAJES RELEVANTES QUE LE PROPONEMOS.

Objetivos generales del módulo

1. Analizo a las organizaciones bajo la integración del enfoque sistémico y contingencial, a fin de visualizar la interacción de las partes que lo conforman e influyen en su desempeño.
2. Reconozco el papel de los administradores en el manejo de las organizaciones formales e informales ante las influencias ambientales, con ética y responsabilidad social.
3. Analizo a la organización como un conjunto de interrelaciones estructurales y operativas, establecidas en el diseño organizacional para orientar su adecuado funcionamiento en el logro de los objetivos planteados y que responda a las exigencias tanto interna como externas.
4. Identifico un modelo de análisis organizacional, para un efectivo diagnóstico que permita asumir nuevas formas organizativas.

Esquema de contenido



Descripción de las unidades

Unidad Autoformativa I: Aspectos Generales de la Organización

Las organizaciones a través de la historia han evolucionado y con ella sus expositores, quienes la han definido de distintas maneras y han hecho uso del término organización como función, como proceso y como organismo social, así mismo a llegado ha establecer la relación entre la administración vista con un enfoque de sistema, y la organización analizada como un todo integrado, necesario ambos para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

Dentro de las generalidades estudiadas abordaremos los requisitos para que existan las organizaciones, así como las necesidades e importancia que tenemos de las mismas, y por último, pero no menos importante, se encuentran las características de las organizaciones las cuales nos permitirán conocerlas y evaluarlas sobre la base de los distintos aspectos que las distinguen.

Haremos un estudio de la organización bajo un enfoque integral de sistema, donde todos sus componentes se interrelacionan existiendo una dependencia de unos hacia otros, esto nos permitirá conocer la complejidad que poseen, orientándonos de esta manera hacia donde debemos de realizar nuestros esfuerzos para poder definir una estrategia que sea capaz de combinar a las personas, infraestructura, gerencia, estructura, proceso, sistema y valores, con miras a lograr una excelente actuación (desempeño), dentro de un contexto.

Un último tema que abordaremos son los distintos aspectos básicos conceptuales a ser considerados para comprender a las organizaciones formales y nos referimos a los aspectos estructurales, los aspectos operativos, los de diseño, los principios y las organizaciones informales integradas por personas, quienes influyen en el funcionamiento de las mismas siendo necesario caracterizarlas y establecer las ventajas y desventajas que estas poseen.

Unidad Autoformativa II: Medio Ambiente y Sistemas Organizacionales

Esta unidad está integrada por dos grandes contenidos como son: las generalidades del ambiente y las generalidades de sistema.

Dentro de los aspectos generales del ambiente, abordaremos su concepto, la clasificación del ambiente, que comprende el ambiente general y específico, ambiente externo e interno, ambiente político, ambiente natural y ambiente competitivo, este último lo integran elementos como la rivalidad entre competidores, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes.

Así mismo analizaremos como toda organización opera dentro de un determinado ambiente y por tanto se hace necesario la actuación de quienes están al frente dirigiendo la misma, nos referimos a los gerentes, quienes deben de identificar el grado de incertidumbre ambiental para poder minimizarla, por tanto están obligados a realizar un análisis del ambiente, que le permitirá tomar decisiones que conlleven al éxito de las organizaciones.

El otro aspecto que estudiaremos en esta unidad autoformativa, son los sistemas, se incluye su concepto, el enfoque de sistema, la importancia y los elementos sistémicos, características, principios y clasificación. Además analizamos a la organización como sistema y los distintos modelos de organización bajo el enfoque sistémico. Un último aspecto es analizar a la organización de manera operativa, o sea que para su funcionamiento necesita valerse de los

distintos flujos como son: los de materiales, los de autoridad, los de decisión y los de información.

Unidad Autoformativa III. Fundamentos para la creación de estructuras organizativas y Diagnóstico organizacional.

En los contenidos de esta unidad autoformativa, nos preocuparemos por determinar cuál es la base para organizar las empresas, los aspectos fundamentales, las ventajas que poseemos al organizar hasta llegar a definir lo que consideramos es el diseño organizacional. Luego revisaremos la evolución que han experimentado los diseños organizacionales a la par de las organizaciones (evolución histórica). Entre los diseños de organización se ilustran el clásico, neoclásico, ambiental y tecnológico. Además podemos clasificar el diseño como burocrático o adhocrático.

El proceso de organización nos conlleva a la creación de la estructura organizacional. En esta ocasión analizaremos la dimensión que esta posee, desde la perspectiva de la diferenciación horizontal y vertical, así como la integración con su énfasis en la coordinación, determinando los mecanismos de coordinación utilizados por las organizaciones.

Usted podrá observar que existen dimensiones o aspectos que hacen diferentes las estructuras organizacionales, como son: la complejidad, la formalización y la centralización, conocidos también como elementos estructurales. Las estructuras en sí, son diferentes debido al tamaño, tecnología, ambiente y poder.

Como parte indispensable e inherente a toda estructura se encuentra el puesto y el diseño organizacional. Ambos han sido objetos de estudios, de estos han surgido concepciones diferentes: el mecánico y el motivacional.

Si las organizaciones poseen estructuras también las reflejan a través de los organigramas, por ello estudiaremos desde su finalidad, requisitos, limitaciones, clasificación y norma para su diseño. Los organigramas forman parte de cada tipo de estructura organizacional, desde la simple hasta la de comité.

Una vez que hemos definido la estructura por seguir, y la misma se encuentra operando, es necesario analizar su situación basándonos en el modelo de Kast y Rosenzweig, considerando también el sistema de valores y metas, el sistema técnico, el sistema psicosocial, el sistema estructural y el sistema administrativo.

Para concluir, consideramos necesario dar algunos elementos generales sobre lo que es el diagnóstico organizacional, para conocer los problemas que aquejan a la organización y plantearse alternativas de decisiones y quizás esto nos conduzca a una reorganización. Aquí solamente observaremos la necesidad y su planificación, generando dentro del contexto actual y cambiante nuevas formas de organización que respondan a entornos cambiantes y dinámicos.

Metodología de estudio

El reto de estudiar sobre las organizaciones que nos hemos propuesto compartir con nuestros estudiantes nos compromete y nos responsabiliza a asumir la tarea con dedicación y entrega, por tanto solicitamos de ustedes la misma disposición y responsabilidad de cumplir con el autoestudio para poder alcanzar los objetivos que nos planteamos en un inicio.

En la unidad autoformativa I, "Aspectos Generales de la Organización", por ser introductoria y básica para la comprensión del resto de contenido del módulo, le pedimos que lea detenidamente el contenido del material, así como los distintos ejemplos y los mapas conceptuales, que establecen la coherencia.

En cada una de las unidades autoformativas se hacen necesarias las reflexiones, las cuales deberán ser plasmadas en su texto paralelo. Algo de mucha importancia es compartir nuestra experiencia con el resto de compañeros, expresando nuestro punto de vista, de esta manera enriqueceremos nuestra capacidad de aprendizaje.

Otro de los elementos que hemos agregado son las actividades de autoaprendizaje, las que deberá de realizar de forma consciente, ya que nos indican el grado de interpretación de contenido que poseemos.

Al inicio de esta unidad encontrará un esquema de contenido que nos guiará en la lógica a seguir, por otro lado los conceptos de mucha importancia están representados en rectángulos, se usan algunos íconos para las distintas clasificaciones.

Del manejo de esta primera unidad autoformativa dependerá la comprensión del medio ambiente, el enfoque sistémico de las organizaciones, el diseño organizacional, organigrama y los modelos estructurales con sus respectivas clasificaciones.

Queremos aclarar que existe una relación estrecha con otras asignaturas como es Introducción a la Administración, Organización II, Administración de Recursos Humanos, Organización y Métodos, Cambio Organizacional, Desarrollo Organizacional. Por tanto el estudio de este módulo se convierte en un eje fundamental no solo para el proceso de enseñanza aprendizaje, sino también, para su formación profesional y para aportar al desarrollo del país.

Prueba diagnóstica

La prueba diagnóstica, tiene como propósito reconocer el grado de conocimiento y manejo que posee sobre aspectos básicos, para introducirnos en el estudio de la asignatura de organización I.

Por ser una prueba diagnóstica, no posee ningún valor cuantitativo, pero sí cualitativo por que le evidencia los conocimientos previos que posee sobre el tema por estudiar, ofreciéndole la oportunidad de planificar su tiempo y esfuerzo según los resultados.

1. Defino con mis propias palabras el término organización.
2. Defino con mis propias palabras lo que entiendo por sistema.
3. Argumento por qué las organizaciones son sistemas abiertos.

Con la contrastación de sus respuestas usted identificará sus fortalezas y debilidades, lo que indicará hacia donde deberá orientar más sus esfuerzos de autoestudio.

Ahora usted podrá comparar sus respuestas con las que se presentan en la página 86, al final de la unidad autoformativa I.

Unidad Autoformativa I
Aspectos Generales de la
Organización

Presentación

En la unidad denominada “Aspectos Generales de la Organización”, estudiaremos, brevemente, la evolución de las organizaciones y el enfoque moderno que se apoya en el enfoque de sistema y contingencial. Luego enfatizaremos sobre las distintas formas de interpretación y uso del término organización: función, proceso y organismo social.

Más adelante, nos referiremos a la relación entre administración y organización, que desde la perspectiva de sistema, ubica al subsistema administración como el eje del funcionamiento de la organización.

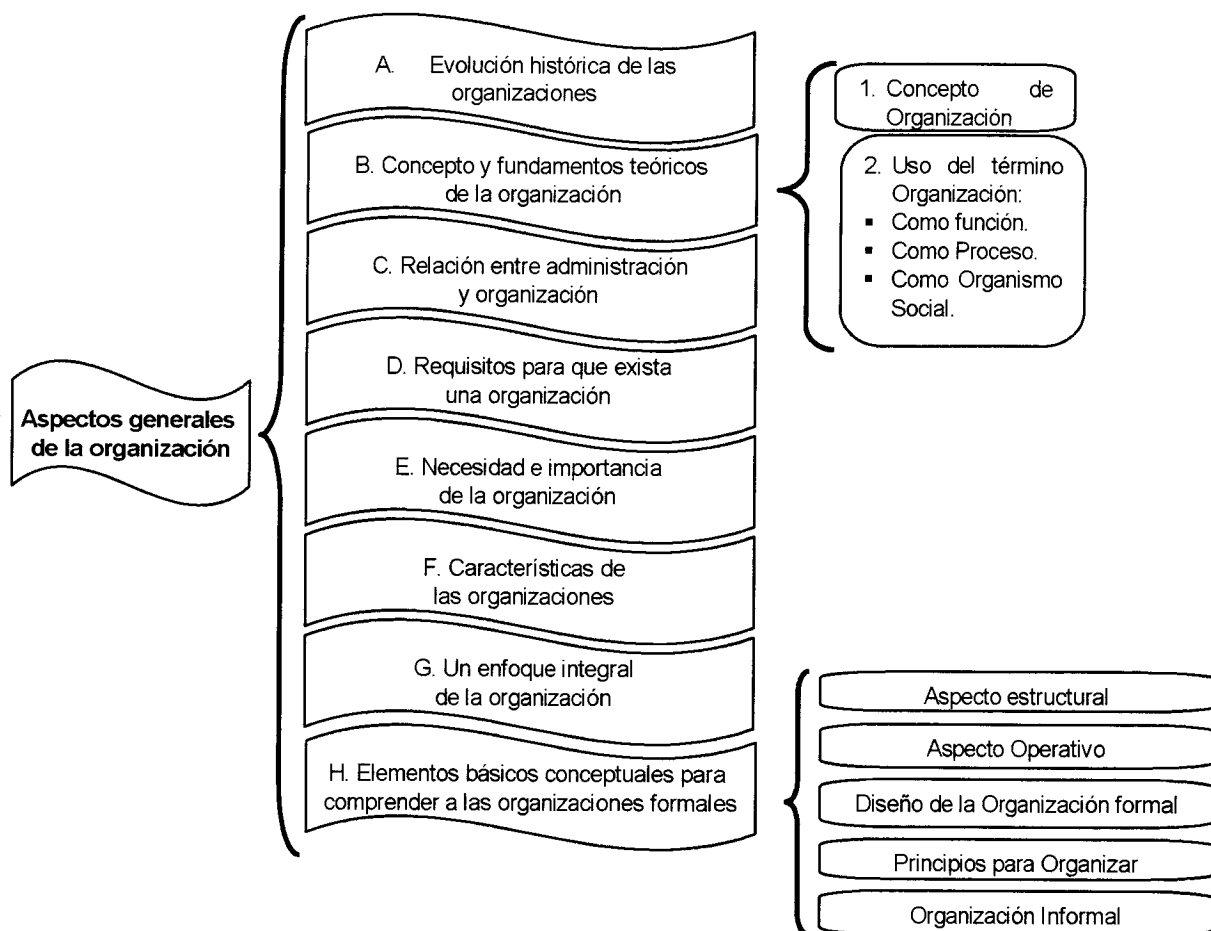
Consideramos de suma importancia en este modulo el manejo de los conceptos que nos facilitan la comprensión del contenido. Nos referimos a los requisitos, características, necesidad e importancia de las organizaciones, en este sentido aclaramos lo que es una organización formal e informal caracterizándolas y estableciendo las ventajas y desventajas que poseen, de tal manera que los administradores puedan conocer las dimensiones que ellas representan.

Retomamos el enfoque integral de análisis y de comprensión de las organizaciones, con el que podremos observar cómo el conjunto de elementos que las integran se interrelacionan: estrategias, estructura, persona, gerencia, proceso, sistema y valores, visto como un todo coherente, en la búsqueda de un mejor desempeño.

Objetivos de la unidad

1. Analizo las distintas formas de interpretar el término organización, para su aplicación en el contexto de las organizaciones.
2. Establezco, bajo el enfoque de sistema, la relación entre administración y Organización.
3. Reconozco la necesidad, importancia y características de las organizaciones.
4. Analizo las interrelaciones de los elementos que hacen que las organizaciones sean una realidad compleja.
5. Identifico el carácter formal de la organización, a través de los distintos elementos básicos organizacionales.
6. Identifico a la organización informal como un elemento clave en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esquema de contenido de la unidad



A. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ORGANIZACIONES

Origen, evolución y proceso de formación de las organizaciones.

Durante mucho tiempo el punto de vista que predominaba acerca de la organización era que estaba diseñada y operaba como máquina y por lo tanto, se espera que trabajasen de forma, eficiente, exacta, rutinaria y predecible. Fue a través de la evolución de las organizaciones, que esta concepción de ser tratadas como máquinas fue confiando hasta ser consideradas como entes dinámicos que se encuentran integradas por personas y que operan en un ambiente cambiante y dinámico.

Hoy se piensa que el éxito de las organizaciones depende de las habilidades continuas que deben desarrollar en función de las contingencias ambientales.

Dentro de las contribuciones de mucha importancia para el cambio se encuentran:

- a. La búsqueda de nuevas formas para conducir de manera eficiente las organizaciones. Durante el Siglo XIX se hicieron numerosos intentos para promover y codificar las ideas que pudieran conducir a una eficiente organización y gestión del trabajo.
- b. El sociólogo alemán. Max Weber, quien observó el paralelismo evidente en la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización. Hizo notar que la burocracia rutiniza la producción. En su trabajo encontramos la primera definición concreta de burocracia, como una forma de organización que realiza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de supervisión jerárquica y detalladas reglas y regulaciones.
- c. El grupo de teóricos y prácticos de Norteamérica y Europa que sentaron las bases de la llamada "Teoría Clásica de la Gestión Científica", en contra posición con Weber.
- d. La interpretación histórica realizada por Shirley Terrbery sobre la evolución de los ambientes organizacionales. Se basó en las clasificaciones de Darwin y de Emery y Trist. Hace más de una década que encontró importante evidencia sobre la creciente turbulencia de los ambientes, el índice cada vez mayor entre los cambios inducidos externos e internos y el incremento impredecible de las transacciones de insumo y productos con los ambientes externos. Ella también hizo hincapié en el hecho que otras organizaciones formales comprenden los elementos del ambiente externo de cualquier organización dada. En su respuesta a la evolución ambiental, observó que las organizaciones pasan por tres etapas:
 - 1) *En la primera etapa*, era un sistema dentro de un ambiente plácido de agrupamiento desorganizado
 - 2) *En una segunda*, etapa pasa a una burocracia intermedia
 - 3) *En su etapa final*, se convierte en un subsistema de un sistema social mayor.

De manera general podemos identificar que, durante los distintos momentos. las organizaciones, han pasado de ser rígidas y altamente normadas, a la flexibilidad, producto de la relación con los ambientes dinámicamente cambiantes.

Hasta ahora hemos abordado algunos temas básicos de índole teórico práctico, donde observamos las dos perspectivas dominantes en el pensamiento moderno de la administración: el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencia.

Concebimos la organización como un sistema, es decir, un conjunto de partes interrelacionadas que posee alguna singularidad dentro de su medio. Los sistemas extraen insumos (materia prima) del medio, los transforman y una vez procesados, los introducen de nuevo al medio ambiente.

El sistema está compuesto por varios sub sistemas, y cada sistema no es otra cosa que una parte de un conjunto más extenso de sistemas que pueden denominarse suprasistemas. Por tanto, si se elige a la Universidad Centroamericana como el sistema modelo. Cada facultad puede denominarse un subsistema y el conjunto de universidades del país (crecido por cierto) podrá denominarse suprasistema. El comportamiento de un sistema depende de sus subsistemas y su suprasistema, así como el sistema influye en el supra y subsistema, en otras palabras existe una relación dialéctica entre las partes.

Por tanto, fundamentalmente, en un enfoque de sistema; todas las cosas dependen de todo lo demás.

Otra perspectiva dominante en el concepto contemporáneo de la administración, y que usaremos en nuestro estudio, es el enfoque de contingencia.

Ambos enfoques tratan sobre las normas de interrelaciones e interdependencias entre los elementos de los sistemas, y los dos hacen hincapié en las funciones duales de mantenimiento y adaptación en la administración de un sistema.

Entonces, cual es lo novedoso de este sistema. La diferencia radica más en la utilidad que en la definición. El punto de vista de contingencia tiende a concentrarse en las relaciones específicas en vez del sistema organizacional total. A cada una de estas relaciones se le trata como una unidad interdependiente, y se hace un esfuerzo para identificar la combinación de variables que producen la mayor eficacia.

B. CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN

1. Conceptos de organización

El análisis de los conceptos y fundamentos de organización lo haremos definiendo en un primer momento el término organización, luego abordaremos el concepto de organización, desde la óptica de distintos autores y por último analizamos a la organización como función, proceso e institución social.

El término organización proviene del griego *organon* que significa instrumento utilizado por el hombre para lograr algo.

La conceptualización de organización por parte de distintos autores es la siguiente:¹

- **Agustín Reyes Ponces.** Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividad de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- **Eugenio Sisto Velasco.** Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.
- **Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet.** Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.
- **Isaac Guzmán V.** Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- **Joseph L. Massie.** La estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.
- **Harold Koontz y Cyril O' Donnell.** Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.
- **Lindall Urwick.** Disposición y correlación de las actividades de una empresa.
- **Mario Sverdlik.** Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

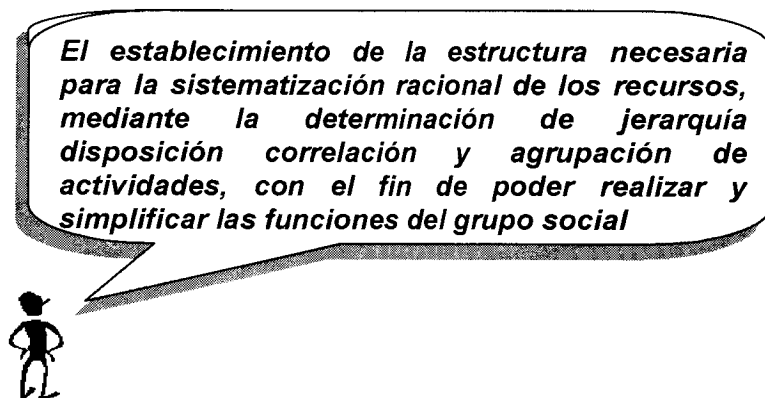
Observemos las distintas definiciones y podremos identificar en ellas una serie de elementos comunes, entre los que se encuentran los siguientes:

- **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquía y actividades necesarias para lograr los objetivos

¹ Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México.

- **Sistematización.** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Según los elementos comunes antes analizados podemos definir de manera muy general la organización como:



2. Fundamentos de la organización

Ahora analizaremos de manera particular el uso de este término en la vida organizacional, como: función, proceso e institución.

a. La organización como función

Como hemos analizado, el término organización es utilizado por diferentes autores para transmitir diferentes matices de significados o diferentes enfoques

Presentamos algunas exposiciones de los siguientes autores, sobre la organización como función.²

Fayol expresa: "Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal, etc.

Urwick dice: "La organización es una función que consiste en determinar cuales son las actividades necesarias para cualquier propósito, disponiéndolas en grupos que pueda asignarse a individuos".

² Las exposiciones de los autores fueron extraídas del material brindado en el Curso de Organización Empresarial y Manejo de Cambio. MADE-UCA. 2002

Podemos identificar entonces, que la organización como función se puede observar desde dos perspectivas que a continuación detallamos. Una función, es una tarea que desarrolla el administrador. Consiste en establecer relaciones de autoridad y medidas encaminadas a lograr coordinación entre distintos cargos a los que se les ha asignado tareas específicas para la consecución de los objetivos de la empresa y los medios técnicos a utilizar.

En Una función general del proceso administrativo, del mismo modo que existen las funciones de planificación, dirección y control, existe la de organización. (es importante recordar sobre este aspecto, lo estudiado en la asignatura de Introducción a la Administración.)

b. La organización como proceso

En el análisis de la organización como proceso para la creación de una estructura encontramos algunos autores que expresan lo siguiente³:

Gulick: “La organización es el producto del establecimiento de una estructura formal de autoridad, mediante la cual se definen, disponen y coordinan las tareas del trabajo para determinado objetivo”.

Brech: “La organización es un esquema de responsabilidades, es el armazón dentro de la cual y mediante la cual se puede llevar a cabo el proceso administrativo en forma efectiva. Esa armazón se ha creado para poder llevar a cabo las responsabilidades de la dirección, la delegación de dichas responsabilidades, la coordinación de las actividades u operaciones y la motivación de los miembros que forman parte de la empresa.”

En este caso se utiliza el término organización para hacer referencia al esquema o la estructura que da lugar a la asignación de autoridad y la fijación de deberes. Este es el resultado de la acción de organizar. Ese esquema habitualmente es representado en forma de gráficos, llamados organigramas, cuyo estudio se profundizará en un acápite posterior.

Podemos observar según lo planteado por estos autores una concepción estática de la organización.

Por otro lado tenemos otro planteamiento por parte de Mooney y Pffiner quienes dicen lo siguiente:

Mooney dice: “Parecería que la organización se refiere solamente a la diferenciación de los deberes individuales según ilustran los gráficos y manuales. Pero los deberes deben relacionarse con los procedimientos, y es aquí donde aparece el aspecto dinámico de la organización. Organización es algo más que la armazón del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Organización es, no sólo **el que y el quién, sino también él como y el cuándo**”.

Pffifner, incluso asigna mayor trascendencia a los procedimientos como definitorios de la organización. “Organización es el conjunto de procedimientos mediante los cuales un gran número de personas, demasiadas para que pueda existir entre ellas un contacto directo, dedicadas a una serie muy variadas de tareas, se relacionan entre sí para establecer y alcanzar consciente y sistemáticamente, determinadas finalidades”.

³ Curso de Organización Empresarial y Manejo de Cambio. MADE-UCA. 2002

Observamos en el planteamiento de ambos autores una concepción dinámica de la organización donde se combinan las personas con la estructura deseada para el funcionamiento de la organización a través de la definición de una serie de procedimientos.

Nosotros analizaremos a la organización de forma dinámica donde interactúan todos los elementos que la integran de forma coordinada. Es por ello que presentamos en esta primera unidad, a la organización desde una perspectiva integral.

c. La organización como institución social

El término "Organización" generalmente acompañado por un artículo ("la", "las", "una") es también utilizado como sinónimo de empresa o más ampliamente de "institución social. Por tal entendemos: "un grupo de gente unida a una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas".

Su centro es el sistema de actividades desempeñadas por sus integrantes. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.

El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura. La existencia de una estructura organizativa da a las organizaciones estabilidad temporal e independencia de su composición personal.

Las características, comportamiento y objetivos de la organización son profundamente incididos por las características del medio económico, político y cultural en que se desenvuelven. Tiene una relación de interacción mutua con el medio. Es determinada por él en aspectos importantes y, a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

Son "organizaciones": una empresa, una escuela, la Iglesia, una cárcel, un Ministerio, un Ente Autónomo, el Estado, etc. Por consiguiente, utilizaremos en forma indistinta y como equivalentes los términos: "Organización", "Institución" u "organismo".

A partir de lo antes expuesto, identificamos los elementos, comunes a todas las organizaciones:

- Institución social, como conjunto de personas que participan.
- Desempeño de un sistema de actividades, coordinado de forma consciente (planificación y control).
- Búsqueda de objetivos comunes de los participantes.
- Existencia de una estructura organizativa formal, que supone la posible existencia de sistemas de información, comunicación y de relación entre los participantes.
- Consideraciones del entorno como variable determinante de las decisiones
- La racionalidad por parte de los participantes, así como de la organización.

C. RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Comenzaremos por recordar que la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Identifiquemos cuatro elementos básicos:

1. Dirección, que se encuentra orientada hacia los objetivos,
2. Se realiza a través de personas,
3. Mediante técnicas y
4. Dentro de una organización.

Luego diremos que las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades. Algunas incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación. Otras reducen el esquema e incluyen sólo la planeación y la instrumentación. Otros abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones e indican que las decisiones son el punto clave de los gerentes, lo que nos indica que la administración comprende:

- a. Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- b. Relacionar la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- c. Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- d. Desempeñar ciertas funciones específicas como: determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
- e. Desempeñar varios roles impersonales, de información y de decisión.

La acción de los administradores, es convertir un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Esto lo logran a través de **la administración**, la cual integra estos recursos en un sistema total para el logro de determinados objetivos. Los administradores hacen que las personas con su trabajo y recursos físicos produzcan, con el fin de lograr los objetivos del sistema y coordinar e integrar las actividades de todo el personal de la organización.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones con el objeto de permanecer en un equilibrio dinámico con el ambiente. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información - decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Por tanto, la administración desde la perspectiva sistémica es una actividad mental de pensar, intuir y sentir, realizada por personas en un ámbito organizacional, que la convierte en un subsistema administrativo, clave, dentro del sistema organizacional, transformándose en la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas, como son, el subsistema de valores y metas, el subsistema técnico y el subsistema psicosocial.

Hasta aquí, presentamos un resumen acerca de cómo los administradores hacen uso de la administración, en la búsqueda por lograr un equilibrio en la organización, haciendo uso del sistema de información y decisión.

Es nuestro interés hacer una descripción amplia que integre varios puntos de vista dentro del contexto de sistema. Desde esta perspectiva, diremos que la administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional, por tanto, comprende toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

D. REQUISITOS PARA QUE EXISTA UNA ORGANIZACIÓN

La existencia de toda organización está determinada por una serie de condiciones, analizaremos de forma individual cada una de ellas.

1. *Un trabajo por realizar*, llevado a cabo por la organización, como resultado de la planeación, donde se define las actividades necesarias y los límites dentro de los cuales deben realizarse. Estas actividades constituyen el fundamento de la organización.
2. *Un objetivo común*, determinado por la Misión o propósito (su razón de ser), y definido por la organización.
3. *Personas capaces de comunicarse, consideradas como* la segunda base cardinal, ya que son las que realizarán las tareas, considerando sus aptitudes, experiencia y especialidad para realizar las tareas que pueden desempeñar bien, en función de sus capacidades y habilidades. Es a través de ellas que se logra la coordinación.
4. *Un lugar de trabajo* que incluye medios materiales, lugar, y ambiente adecuado para ejecutar el trabajo, además del local propiamente dicho; es el factor físico necesario para implantar las actividades requeridas y deberá tomarse en cuenta al momento de distribuir las labores entre el personal.

E. NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se han constituido en una parte importante de nuestra existencia,

¿Cómo nos explicamos esta aseveración? Nacemos en el seno de una familia, con la ayuda de una organización médica, “el hospital”. Pasamos gran parte de nuestra vida en instituciones educativas. Formamos grupos espontáneos, cuando poseemos intereses en común y pretendemos alcanzar metas. Las organizaciones donde trabajamos nos absorben gran parte del tiempo y en ellas establecemos un conjunto de relaciones formales e informales. Es evidente que las personas pertenecen a una diversidad de organizaciones, ellas están estrechamente relacionadas, entrelazadas con nuestra vida cotidiana.

Se hace necesario reconocer la relación que existe entre las organizaciones y el individuo y ver no sólo los aspectos negativos o experiencias negativas vividas en algún momento, sino la necesidad e importancia de ellas para facilitarnos o brindarnos un producto o un servicio.

1. Necesidad de las Organizaciones

Una mejor comprensión sobre la necesidad de la existencia de las organizaciones, nos la proporcionan las respuestas a las interrogantes siguientes:

a. ¿Por qué las organizaciones son de utilidad para la sociedad?

Las distintas organizaciones, independientemente de la actividad a la que se dediquen, permiten la agrupación de las personas y el logro de los objetivos propuestos como grupo y como sociedad, así mismo, estas organizaciones son generadoras de recursos presupuestarios como los impuestos, que contribuyen al desarrollo de la sociedad, los que son declarados en los periodos correspondientes para cada organización.

Dos aspectos importantes observamos: lo que es la convivencia dentro de las organizaciones y la creación de fondos para el presupuesto de una nación, que implica beneficios para la sociedad.

b. ¿Cómo a través de las organizaciones que se puede lograr objetivos?

Las organizaciones y las personas que las administran cumplen con la función esencial de lograr objetivos.

Por ejemplo, si reflexionamos un poco sobre cuantas organizaciones intervienen en la producción del pan, que a diario consumimos, entonces nos daremos cuenta que intervienen, entre otras, las siguientes organizaciones:

- 1) Para la producción del trigo
- 2) De transporte
- 3) De procesamiento para convertirlo en harina
- 4) De empacado
- 5) De almacenado
- 6) Instituciones financieras, etc.

Aún cuando asumiéramos que un individuo trabaje en forma aislada y pudiese hacer lo mismo que estas organizaciones para producir el pan, lo cual es poco probable, nunca podría realizarlo con la misma eficacia o rapidez con que las organizaciones involucradas lo realizan.

Es en el trabajo conjunto de las organizaciones que se nos permite superar nuestras limitaciones como individuos. Ellos nos ayudan a conseguir metas, que de lo contrario nos resultaría mucho más difícil o hasta imposible alcanzarlas unilateralmente.

c. ¿Se puede preservar el conocimiento a través de las organizaciones?.

A través de documentos es que hemos logrado conocer sobre la historia de nuestros antepasados, pues nos han proporcionado una base de información a partir de las cuales podemos adquirir más conocimientos y obtener mejores resultados. Para ello, es imprescindible la existencia de organizaciones como universidades y museos, porque guardan y protegen la mayor parte de los conocimientos importantes que han pasado de generaciones pasadas a generaciones presentes y pasarán a las del futuro.

d. ¿Puede existir enriquecimiento del conocimiento a través de las organizaciones?

A lo largo de la vida las organizaciones han evolucionado, desde el enfoque clásico hasta el enfoque moderno. Se han visto en la imperiosa necesidad de ir desarrollando nuevos métodos y de buscar la forma más eficiente de hacer las cosas. Esto es lo que ha hecho posible el enriquecimiento del conocimiento. Por tanto las organizaciones crean nuevos métodos y enriquecen el conocimiento.

e. ¿Las organizaciones son capaces de ofrecer carrera a los individuos?

Si de algo estamos claros es que la subsistencia del individuo está estrictamente ligada a las organizaciones, porque brindan a los empleados un medio de subsistencia y en dependencia de la práctica y eficacia de sus administradores, podrán lograr la satisfacción y la autorrealización. En las organizaciones, existen las oportunidades de crecer como profesionales. No nos estamos refiriendo aun tipo de organización, esto puede darse en un hospital, organismos gubernamentales, etc. Esto nos hace ver que la satisfacción y la autorrealización de los individuos se logran en la organización.

2. Importancia de la Organización.

Las organizaciones son importantes, porque como instituciones sociales reflejan ciertos valores y ciertas necesidades que son aceptadas culturalmente.

La importancia de la organización la podemos observar a través de los siguientes aspectos:

- a. **Es de carácter continuo** porque jamás se puede decir que ha terminado, o dejado de funcionar, debido a que las empresas y sus recursos están sujetos a cambios constantes (por expansión, lanzamiento de nuevos productos, etc.), lo que obviamente hace que se den o se efectúen nuevos cambios en la organización.
- b. **Es un medio**, a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c. **Suministra los métodos**, para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente y con un mínimo de esfuerzos.
- d. **Evita la lentitud e ineficiencia**, en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, con un mínimo de esfuerzos.
- e. **Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos**, al delimitar funciones y responsabilidades.

F. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Una vez que hemos analizado las necesidades y trascendencia de las organizaciones, también es de nuestro interés conocer las particularidades representativas que las mismas poseen, podemos mencionar las siguientes:

- 1 Tener un **propósito común**, que oriente el comportamiento de la organización
- 2 **Proyectar unidad**. Es decir, comportarse como un todo integrado por sus componentes.
- 3 **Dar apertura** al tipo de actuación de la organización en relación con el medio ambiente
- 4 **Estructurar** la división del trabajo, ya sea en niveles o áreas, determinando así mismo, la jerarquía y autoridad.
- 5 **Transforma** la organización es un proceso o mecanismo de transformación de insumos, que recibe un producto final y los remite al nuevo ambiente.
- 6 **Interactuar** con los distintos componentes materiales y humanos de la organización, tanto dentro como fuera de ella.
- 7 **Controlar** el medio para garantizar que el comportamiento de las partes esté en función del objetivo total de la organización.

En las características antes señaladas, se manifiesta el propósito común, la unidad entre los componentes, la respuesta al medio ambiente que rodea a la organización, la estructura que lleva implícita la división del trabajo, las transformaciones indispensables dentro de las organizaciones, las interacciones externas e internas y el esfuerzo conjunto en función del objetivo de las organizaciones.

Estas características se comprenderán mejor con el enfoque integral y los elementos conceptuales básicos acerca de las organizaciones.


G. UN ENFOQUE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son realidades complejas integradas por una serie de componentes o variables como son: las estrategias, procesos, estructura, sistemas, personal, gerencia, valores, infraestructura y desempeño. Por tanto, su estudio no puede ser reducido a una de las variables que las conforman.

A continuación estudiaremos de manera breve cada una de ellas.

1. Estrategia

Por estrategia, desde el punto de vista de la organización, entendemos:



El conjunto de acciones organizacionales orientadas al logro de objetivos, tomando en consideración las condiciones internas y los factores del entorno.

Las estrategias comprenden la misión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción que pretende realizar la organización.

Para una mejor comprensión describiremos cada uno de los conceptos antes mencionados:

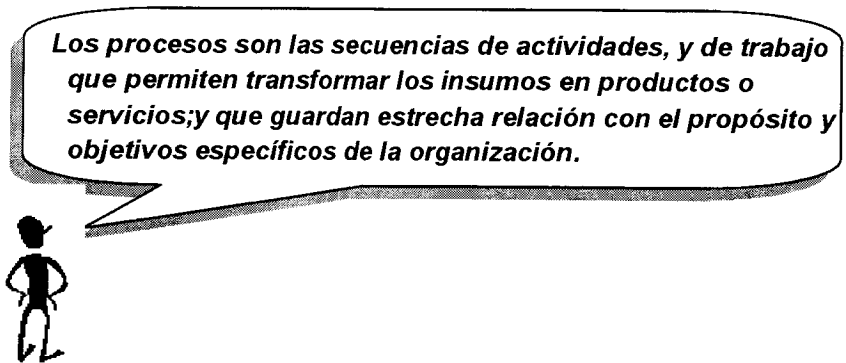
- a. **Misión**, es la razón explícita para la cual existe una organización. El término es sinónimo de propósito. También lo podemos expresar como la razón de ser de la organización.
- b. **Objetivo**, es una situación futura, definida como deseable en función de cuyo logro se orienta la acción.
- c. **Estrategia**, es el programa general de acciones y disposiciones sobre la asignación de recursos orientados al logro de objetivos generales.
- d. **Planes**, son las decisiones específicas acerca de las acciones que se realizarán y los medios que se utilizan para lograr los objetivos.

Es preocupación continua por parte de los administradores, querer entender una organización: Por tanto, tenemos que comenzar por comprender su estrategia. A ella debe responder el conjunto de factores que conforman la organización. Este es un aspecto que debemos de mantener presente ante cualquier análisis organizacional.

2. Procesos

Procesos son las secuencias de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente para el logro de objetivos.

¿Qué entenderemos por proceso desde el punto de vista organizativo?



Para nuestro propósito, reservamos el término **"sistemas"** para los procesos generales, comunes a toda organización y **"procesos"**, para las actividades específicas, características de la organización en cuestión. Toda organización puede tener o tiene efectivamente sistemas de planificación, de administración, de recursos humanos, de control, etc. Aunque estos sistemas tengan características distintas en cada organización, lo que diferencia una organización de otra no son estos sistemas genéricos, sino sus procesos productivos específicos.

Ejemplos:

Una empresa petrolera realiza los siguientes procesos básicos, como parte de su proceso global:

- Proceso de exploración para la búsqueda de reservas
- Proceso de producción del petróleo y gas
- Proceso de refinación del petróleo, etc.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, cumple con los siguientes procesos:

- Proceso de formulación
- Proceso de elaboración
- Proceso ejecución y
- Proceso de seguimiento del presupuesto.

Debemos comprender que los procesos de una organización son las maneras cómo organiza su trabajo productivo, para elaborar productos o prestar servicios que le corresponden de acuerdo con su misión, objetivos y planes.

Obviamente, para realizar estos procesos, la organización adoptará una estructura organizativa idónea, se dotará del personal adecuado, etc. Este componente igual que los considerados en el modelo integral, guarda estrecha relación con los demás elementos o factores, conformando el todo que es una organización.

3. Estructura

Comúnmente utilizamos la palabra organización para referirnos a la estructura; sin embargo, debemos entender que es apenas uno de los componentes, importante, pero parcial, y que no es un sinónimo de la organización misma.

Una de las formas más comunes de entender una organización es como una estructura de roles y funciones ordenadas de acuerdo con una división del trabajo y una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

La estructura de una organización la podemos entender de distintas formas:

- a. Cómo el sistema formal de relaciones de trabajo que divide y coordina las tareas de múltiples personas y grupos para servir a un propósito común.
- b. Cómo la suma total de las formas según las cuales se divide el trabajo en tareas distintas, para luego lograr la coordinación entre esas tareas.

Podemos definir organización como:

El conjunto de relaciones de trabajo expresamente establecidas para facilitar el logro de los objetivos de la organización, la cual comprende la división del trabajo en unidades organizativas y puestos, la jerarquía de autoridad y las líneas formales de comunicación.



Observamos en estas distintas formas de conceptualizar la estructura, la identificación de dos elementos que prevalecen en cada una de ellas: la división del trabajo y la coordinación.

Las estructura de las organizaciones es reflejada a través de los organigramas, pero, **¿Qué entendemos por organigrama?**

Son una forma de representación gráfica de la estructura organizativa. Sobre los organigramas ampliaremos su contenido en la unidad autoformativa III.

La estructura es el esqueleto, el organigrama es el dibujo de ese esqueleto. El esqueleto le da forma, consistencia, permite que el organismo tenga una armazón que lo sustente, pero el esqueleto no es la totalidad del organismo.

Los tipos más frecuentes de estructuras organizativas

- a. **La estructura funcional.** Tiene como criterio básico de estructuración la especialidad de la tarea.

Ejemplos de estructuras organizativas funcionales:

- Las empresas petroleras se estructuran usualmente en departamentos de exploración, producción, refinación, mercadeo, de acuerdo con las diferentes "*funciones*" o especialidades de su proceso productivo.
- Las universidades se estructuran comúnmente por especialidades, como: Facultad de Ciencias, Facultad Ingeniería, Facultad Medicina, Facultad Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias económicas, Facultad de derecho, etc.
- El Ministerio de Industria y Comercio se estructura según los sectores de actividad, en direcciones como: comercial, industria metal mecánica, industrias químicas, industria eléctrica y electrónica, etc.

- b. **La estructura divisional.** Tiene como criterio básico los productos de la organización. Dentro de este tipo tenemos estructuras que se dividen por clientes, por ámbito geográfico, y por productos.

Ejemplos de estructuras organizativas divisionales:

- Un banco se divide, de acuerdo con sus tipos principales de clientes, en departamentos de banca comercial, banca personalizada, etc.
- Una empresa siderúrgica puede ser estructurada en tres grandes divisiones: en atención a sus operaciones, en plantas siderúrgicas ubicadas en el territorio nacional y en una división internacional para atender la comercialización de sus productos fuera del país.

- c. **La estructura de proyectos.** Como su nombre lo indica, tiene como criterio básico la división por proyectos, es decir, por conjuntos organizados de actividad que persiguen el logro de un objetivo definido y que dejan de existir cuando el proyecto finaliza. Es un tipo de estructura difícil de encontrar en forma pura. Generalmente puede ser parte de una organización, de otro tipo básico o de una organización matricial.

Ejemplos de estructuras organizativas de proyectos:

- Para el diseño, construcción y puesta en marcha de una nueva planta industrial se crea una estructura de proyecto.
- Para atender la redacción de un proyecto de ley por parte de la Asamblea Nacional, se crea una estructura de proyecto que cesa de existir cuando se hace entrega del producto a los organizadores legislativos.

- d. **La estructura matricial.** Es una estructura que combina dos criterios de estructuración: una estructura funcional por especialidades, con una estructura de proyectos.

Un ejemplo podría ser:

- cuando en nuestro país estableciéramos un Instituto de Investigación Industrial y poseemos una estructura básica de departamentos por especialidades de ingeniería, para la ejecución de servicios y proyectos de desarrollo tecnológico, según las necesidades específicas de cada caso que se vayan presentando, se pueden estructurar "proyectos" con personas de diversos departamentos

El tipo más común de estructura organizativa, especialmente en organizaciones de gran complejidad y tamaño, es la "**híbrida**" que combina simultáneamente dos o más de los criterios de estructuración.

En todo caso, el tipo específico de estructura organizativa que adopte una organización depende, fundamentalmente, de lo que hemos denominado su "**estrategia**".

Debemos de hacer el siguiente énfasis: *Dependiendo de la misión, estrategia y planes, una organización debe de adoptar una estructura organizativa adecuada.*

4. Sistemas

Los sistemas son la manera por medio de la cual una organización maneja la gran variedad de asuntos que tiene que resolver para su funcionamiento, de un modo normalizado, rutinizado, sin tener que recurrir en cada caso a una decisión para resolver lo que habrá de hacerse.

¿Qué entendemos por sistema?

Por "sistema" entendemos todos los procedimientos que hacen funcionar la organización en su quehacer diario .



Dentro de los sistemas que posee la organización se encuentran:

- Los sistemas de planificación**, estratégica, operativa, funcional, que permiten a la organización definir su rumbo.
- Los sistemas de presupuestación** de los diversos recursos necesarios, para el funcionamiento de las actividades, tales como: presupuesto de inversiones, presupuesto de gastos, presupuesto de materiales, presupuesto de equipos.
- Los sistemas administrativos**, que permiten manejar las compras, los inventarios, los pagos, las cobranzas.

- d. **Los sistemas relacionados con los recursos humanos**, como: reclutamiento, selección, empleo, administración de personas, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, promoción.
- e. **Los sistemas de control**, tales como: contabilidad, control de inventarios, control de gestión.
- f. **Los sistemas de información**, que apoyan el funcionamiento de los demás sistemas. Estos sistemas, no necesariamente están automatizados, pueden ser de naturaleza totalmente manual.

5. Personal

Una organización, como realidad social y humana, está constituida por personas que trabajan de acuerdo con una cierta división del trabajo (procesos, estructura, sistemas), para el logro de objetivos comunes (estrategia).

¿Qué entenderemos por personal, para comprender mejor la organización como un todo?

El personal de una organización está representado por el conjunto de sus miembros, de sus integrantes, de sus trabajadores de todo tipo y nivel.



El sentido que nos interesa reflejar para nuestro estudio es que el personal trabaja orientado por una estrategia, de acuerdo con ciertos procesos y sistemas, está conducido por el liderazgo de una gerencia, utiliza recursos de infraestructura y está aglutinado por valores comunes.

Podemos observar que algunos de estos componentes son "humanos - sociales", otros son de naturaleza "técnica", por eso las organizaciones han sido calificadas por algunos autores como "sistemas socio - técnicos", este aspecto será abordado con mayor profundidad en las siguientes unidades autoformativas.

Para caracterizar el personal podemos recurrir a cuatro órdenes de realidades.

- La dimensión demográfica
- La dimensión de relación social
- La dimensión cualitativa y
- La dimensión actitudinal.

De manera general y sin ser exhaustivos, mencionaremos algunos elementos de cada uno.

a. Dimensión demográfica

Entre los elementos demográficos del personal tenemos las características que nos permiten conocerla como población:

- 1) Distribución por edades, sexo.
- 2) Distribución por organizaciones, lugares, niveles, remuneración.
- 3) Distribución por profesión experiencia, tipos de trabajo.
- 4) Dinámica de ingresos, egresos.
- 5) Dinámica de ascensos y promociones, etc.

b. Dimensión de las relaciones sociales

Entre las características de sus relaciones sociales podemos considerar:

- 1) Relaciones formales e informales.
- 2) Grupos formales e informales.
- 3) Pertenencia a asociaciones, clubes, sindicatos.
- 4) Situaciones de conflicto.
- 5) Liderazgo, etc.

c. Dimensión cualitativa

Entre las características cualitativas importantes tenemos:

- 1) Niveles de capacitación.
- 2) Niveles de experiencia, etc.

d. Dimensión actitudinal

Entre las características actitudinales figuran las siguientes:

- 1) Niveles de motivación.
- 2) Creencias y valores.
- 3) Actitudes, etc.

Podemos darnos cuenta que el conjunto de estas características configura el perfil específico de una organización desde el punto de vista de su componente humano.

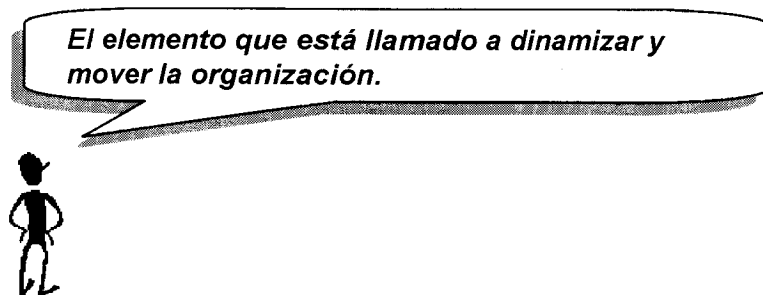
6. Gerencia

El cuerpo gerencial, en sus varios niveles, es el elemento responsable de la planificación, organización, dirección y control de la organización.

Todas estas funciones gerenciales son imprescindibles para que la organización exista, actúe en la dirección adecuada y tenga el desempeño que reclama su estrategia.

Sin embargo, de todas esas funciones debemos destacar muy especialmente la función de **"dirección"**. En efecto, siempre ha sido así, pero hoy en día se destaca con mayor relevancia que un gerente no puede ser solamente un administrador, debe ser un **"líder"**: un motivador y conductor de las personas integrantes de la organización.

La gerencia es un componente clave y la definimos como:



Las organizaciones en la actualidad no pueden ser simplemente administradas, dado que son realidades humanas complejas, que operan en ambientes complejos e inciertos, en los cuales se necesita, como nunca antes, un liderazgo que provea la visión necesaria para orientar los esfuerzos, la motivación para que ocurran y la conducción para que se mantengan con persistencia.

¿Cuáles son los aspectos que mejor describen la gerencia?

Entre los aspectos que nos permiten describir la **"gerencia"** de una organización, figuran los siguientes:

- a. Legitimidad de la gerencia.
- b. Formas de acceso a los niveles gerenciales.
- c. Formas de liderazgo aplicado.
- d. Bases del poder utilizado.
- e. Estilos de decisión prevalecientes.
- f. Formas de participación en las decisiones.
- g. Conducta modelada por los gerentes.

Las organizaciones son sistemas humanos y, como tales, necesitan de una conducción. Un ejemplo de una organización sin conducción es como una nave sin capitán; no importa lo bien definido que esté el rumbo, ni su dotación de tripulantes, ni sus sistemas de navegación, ni las condiciones de los motores y el casco; si no tiene capitán no es capaz de navegar correctamente.

No debemos olvidar que la mayor responsabilidad por parte de la gerencia se encuentra en mantener a la organización como conjunto. Por definición, la gerencia es responsable de la organización como conjunto y de la dirección del personal, de manera, que garantice la buena marcha de la institución.

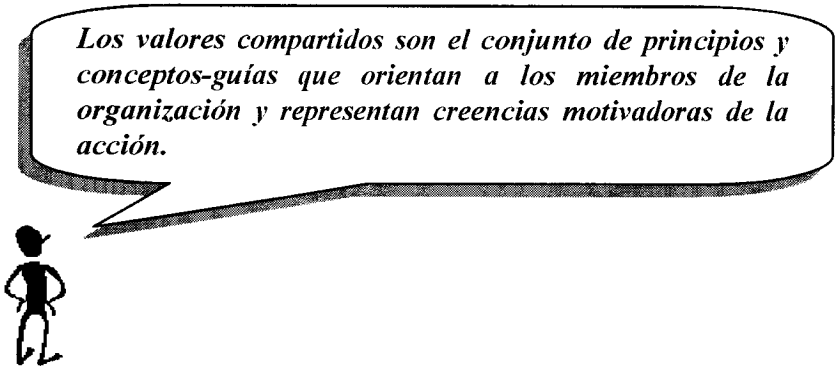
7. Valores

Entre los descubrimientos recientes de las ciencias y la práctica gerencial ocupa un lugar destacado el papel que desempeñan los valores, para otorgarle consistencia y personalidad a una organización.

Ejemplos:

- Las universidades están organizadas en torno a valores tales como: la búsqueda desinteresada de conocimientos, el rigor en la aplicación del método científico, la excelencia académica, la evaluación por pares, la divulgación amplia de los conocimientos mediante la publicación.
- Las líneas aéreas están sustentada por valores organizacionales como: la excelencia en el mantenimiento de los aviones, la puntualidad en el cumplimiento de los itinerarios, el buen trato al pasajero, el profesionalismo del personal de tripulación, etc.
- Una empresa de producción, pública o privada, sostiene valores como la productividad, la calidad y la eficiencia.

Por tanto, podemos definir los valores de la manera siguiente:



Los valores compartidos son el conjunto de principios y conceptos-guías que orientan a los miembros de la organización y representan creencias motivadoras de la acción.

Debemos de observar que este componente se encuentra ubicado en el lugar central de nuestro diagrama de la organización, ya obedece a la intención de destacar su papel de elemento aglutinante, de elemento presente en todos los demás, de característica que impregnará a toda la organización, dándole consistencia y fisonomía propia.

8. Infraestructura

Toda organización se ubica en un espacio, en instalaciones, utiliza equipos. Por tanto, podemos decir que organizar, tiene una dimensión humana decisiva, puesto que las organizaciones son grupos humanos, también se debe de dar la importancia que la infraestructura posee para el buen funcionamiento de la misma.

Una organización, cuando se **"organiza"**, no solo diseña sus estructuras y sistemas organizativos, también se ubica en talleres, plantas, oficinas y se dota de los equipos correspondientes para el desempeño de los procesos productivos necesarios.

Por lo antes expuesto, podemos definir infraestructura de la manera siguiente:

Llamaremos infraestructura a la que está representada por los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización tales como: edificios, instalaciones, terrenos.



Esto nos hace deducir que:

organizar es un proceso tanto humano, como social y físico.

9. Desempeño

El desempeño es el factor decisivo, porque demuestra los logros específicos de la organización:

- Con su desempeño la organización logra sus propósitos y objetivos.
- Con su desempeño la organización cumple con su razón de ser.
- Con su desempeño la organización logra, en definitiva, su sobrevivencia

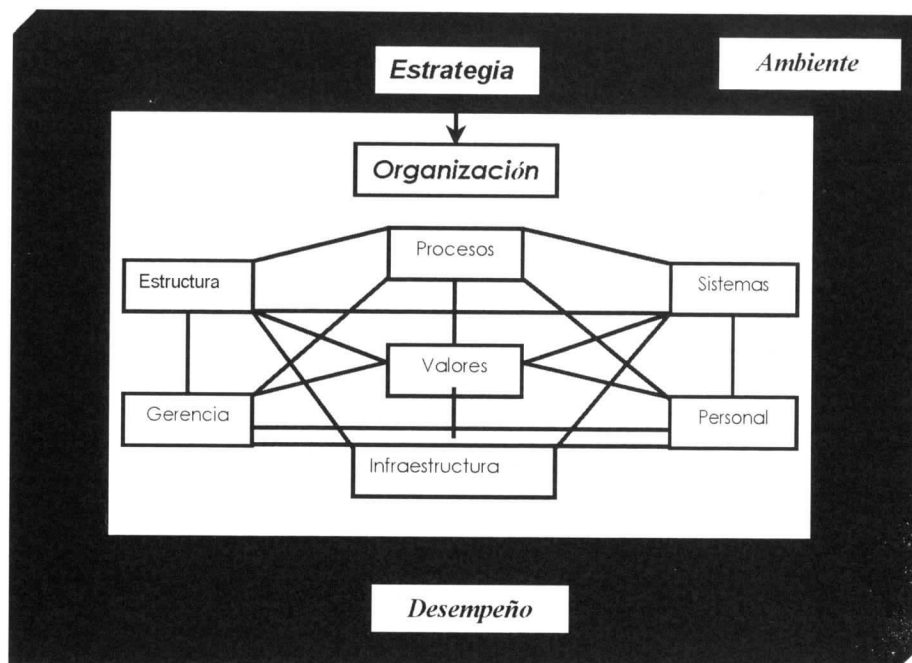
Desempeño organizacional es:

La capacidad de trabajo que puede potencializar y ejecutar una organización, mediante la actuación, orientada por su estrategia y mediante procesos, sistemas y estructuras, las personas de la organización son aglutinadas por sus valores comunes y conducida por una gerencia.



En el análisis que realizamos, del enfoque integral, hemos observado cómo los distintos elementos se relacionan y es a través de ellos que se debe diseñar y gerenciar la organización, para que la misma se desempeñe de acuerdo con su estrategia.

Para una mayor comprensión sobre los elementos estudiados y a manera de resumen observemos y analicemos el siguiente esquema:



Tomado del Curso de Organización y Cambio. MADE. Universidad Centroamericana

¿Cómo podemos interpretar este esquema?

En él observamos que las organizaciones en su interior están compuestas por una serie de elementos: la estructura, procesos, sistemas, valores, gerencia, infraestructura y personal. Estos actúan e interactúan como un todo organizado en función de la estrategia, que precede este funcionamiento para alcanzar el mejor desempeño, dentro del ambiente que rodea a la organización. Por tanto, podemos decir que se debe de diseñar y gerenciar la organización para que tenga el desempeño que debe tener de acuerdo con su estrategia.

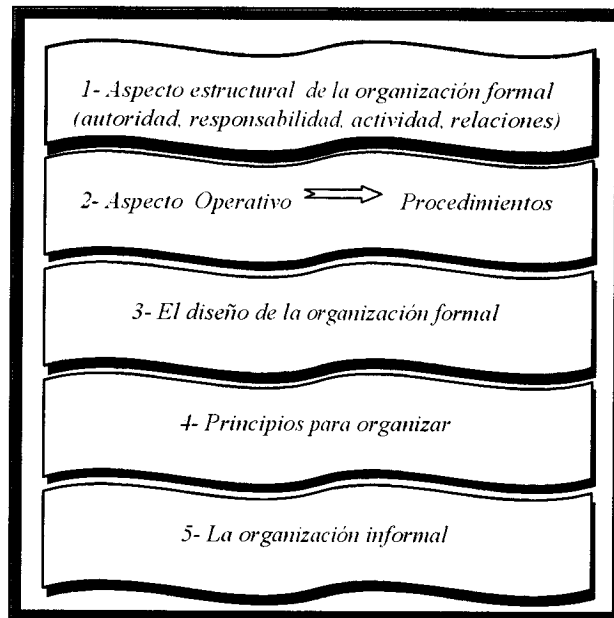
Actividad de autoaprendizaje No. 1

1. Identifico los elementos que facilitan la evolución de la organización.
2. Establezco la diferencia entre las distintas interpretaciones del termino organización.
3. Determino la estrecha relación entre la administración y organización.
4. Identifico los requisitos básicos que debe cumplir una organización para su formación.
5. Analizo las características que me permiten describir a una organización.

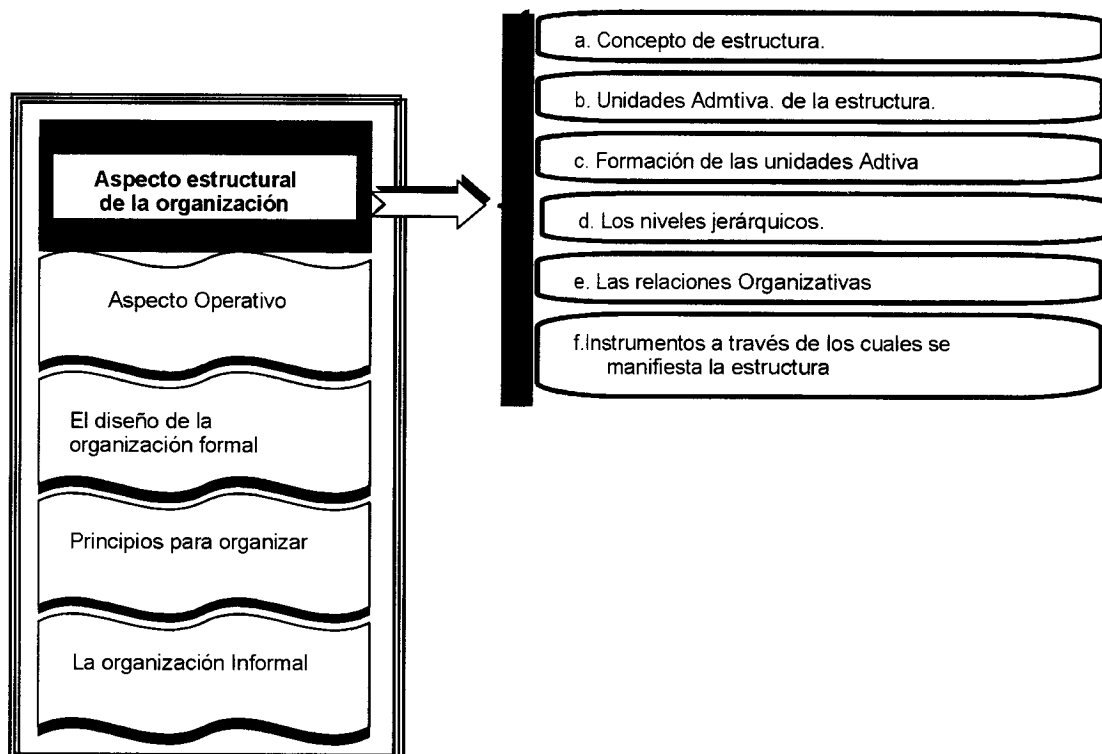
Luego de haber realizado esta actividad de autoaprendizaje, compruebo mis aciertos y desaciertos en las páginas No.86-87.

H. ELEMENTOS BÁSICOS CONCEPTUALES PARA LA COMPRENSIÓN DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES.

Esquema general deL contenido



1. El aspecto estructural de la organización formal



a. Concepto de estructura

Aún cuando dentro del enfoque integral de la organización ya hemos definido la estructura, ahora la enfocaremos sobre aspectos que nos interesa observar con detenimiento. Citemos el concepto de estructura administrativa:

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la-relación que guardan sus unidades entre si constituye lo que se denomina- la estructura administrativa.



En ella se enfatiza dos aspectos: 1) El ordenamiento de las unidades, que solamente es posible a través de la división del trabajo 2) Las relaciones entre unidades, logradas únicamente a través de la coordinación.

b. Unidades administrativas de la estructura

¿Cómo podemos definir las unidades administrativas? ¿Cuáles son las unidades que integran una estructura?

Las unidades administrativas que integran una estructura son: Los órganos, los cargos y los puestos o plazas.

Veamos cada una:

1) Los órganos

Los órganos son unidades creadas como consecuencia de la división del trabajo. Tienen a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico, dependiendo del grado de desagregación a que se llegue en una unidad administrativa impersonal. A los órganos que realizan una función básica se les llama "órganos fines". A los que ejecutan una función de asesoría o de servicio se les conoce con el nombre de "órganos medios". Un órgano se define como:

Una subdivisión del organismo total, como las divisiones, los departamentos, las secciones, los sectores, las comisiones o comités formales, etc.



Ejemplo de órganos tenemos:

Las divisiones, los departamentos, las secciones, los sectores, las comisiones o comités formales, etc. Cada uno de ellos, excepto el último, es una desagregación del anterior. La terminología utilizada es puramente convencional, ya que no existe acuerdo en cuanto a la denominación de los distintos niveles, en especial los dos primeros.

2) Los cargos


Un cargo es una unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por:

- Un conjunto de operaciones o tareas que deben realizarse
- Aptitudes que debe poseer su titular
- Responsabilidades que debe asumir su titular y
- Determinadas condiciones de trabajo

Algunos ejemplo de cargos son:

Director, Gerente, Jefe, Secretaria, Mozo, Portero, etc. Los cargos pueden estar integrados por una o varias plazas o puestos.

Por tanto cargo lo definimos como:




Es un conjunto de tareas suficientemente similares que pueden ser designadas con el mismo título o denominación.

3) Los puestos o plazas

Un mismo cargo puede ser desempeñado por varias personas a la vez, que realizan las mismas operaciones con las mismas responsabilidades, en las mismas condiciones de trabajo. A cada una de estas unidades personales se les llama puesto o plaza.

Esto nos lleva a definir puesto como:



El conjunto de tareas, responsabilidades y de trabajo asignado a un empleado en particular.

El total de puestos o plazas equivale al total de funcionarios que trabajan en la empresa u organismo.

Una vez analizada cada unidad administrativa de la estructura: órganos, cargos y puestos, podemos establecer la relación que se da entre ellas.

- a) El puesto es una personificación del cargo, que siempre es impersonal. El cargo es una subdivisión del órgano.
- b) Todo puesto corresponde a su cargo. Todo cargo tiene uno o varios puestos. El cargo "vendedor" puede estar ocupado por uno o varios vendedores.
- c) Todos los puestos de un cargo tienen actividades iguales. Los cargos del órgano son distintos. El órgano "departamento de ventas" está integrado por los cargos de Gerente, Jefe, Vendedor, Auxiliar, etc., los cuales pueden estar a su vez compuestos de un puesto de gerente, dos puestos de Jefe, diez puestos de Vendedores, cinco puestos de Auxiliares, etc.
- d) Los cargos pueden ser clasificados en:
 - Cargos de dirección o supervisión (Gerente, Jefe, etc.)
 - Cargos de ejecución u operativos (Auxiliar, Dactilógrafo, Mecánicos, etc.)


Los primeros son lo que están al frente de un órgano. En este caso la función y las atribuciones del órgano y las del cargo se confunden. Así, por ejemplo, las funciones y las atribuciones del Departamento de Mantenimiento (órgano) son las mismas que las del jefe del Departamento (cargo).

c. La formación de las unidades administrativas

1) Departamentalización

Se conoce con el nombre de "departamentación o departamentalización" a la formación de las unidades administrativas. Se forman por cargos con actitudes afines y se agrupan en unidades mayores (órganos), o viceversa, es decir, primero se definen los órganos mayores (divisiones) y luego se desagregan en órganos menores (departamentos, secciones) éstos se le asigna los correspondientes cargos y puestos, en función de las actividades que deben cumplir.

Por tanto, departamentalización la definimos como:



un proceso que consiste en la subdivisión del organismo en partes, a las que se les asigna un sub conjunto de las actividades totales que el organismo debe llevar a cabo alcanzar los fines para los que fue creado.

Si bien a este proceso de agrupamiento de actividades, subdividiendo la empresa o el organismo en unidades, se le llama departamentalización, no debe este término confundirnos y llevarnos a la creencia que se trata de crear departamentos. Se confundiría el proceso con el nombre de alguna de las unidades que surgen como producto del proceso. Estas unidades podrán ser: Divisiones, Departamentos, Secciones, Sectores, etc. Ello dependerá del nivel de desagregación a que se llegue y del tamaño de la empresa. Si ésta es pequeña, puede no ser necesario constituir "Divisiones" y puede ser suficiente con "Departamentos" y "Secciones".

2) Departamentalización y Estructura Organizativa

Cuando realizamos el proceso de departamentalización estamos dividiendo; pero para que pueda operar debe de ser de manera unida, como un todo. Por tanto, se hace necesario recurrir a otro proceso, como es el de la fijación de las relaciones entre las partes y la asignación de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas.

La pregunta que nos hacemos es: ***¿En qué consiste este proceso?***

Para una mejor comprensión, analizaremos algunos aspectos fundamentales de la departamentalización, entre los que tenemos:

- a) Los criterios de departamentalización para formar las unidades administrativas.
- b) Los criterios de asignación de actividades que forman las unidades administrativas.
- c) Las funciones
- d) El grado de fraccionamiento y coordinación de las unidades administrativas.

a) Criterios de Departamentalización para formar las unidades administrativas.

Recordemos algunos aspectos que fueron abordados en el material autoformativo de la asignatura de Introducción a la administración sobre departamentalización.

Existen diversos criterios para formar las unidades administrativas. Dentro de los más comunes tenemos:

- **Por funciones.** Es el criterio más tradicional y el que se encuentra con más frecuencia, ello se debe a que las capacidades, habilidades, intereses y deseos de los individuos tienden a seguir líneas funcionales.

Este consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las funciones básicas de la empresa, ello se debe a que las capacidades, habilidades, intereses y deseos de los individuos tienden a seguir líneas funcionales. Todos los trabajos de una misma clase vinculados entre sí, se encomiendan a un solo Jefe.

Por ejemplo:

Tenemos al jefe del área de producción de la empresa "La Chancletuda", dedicada a la fabricación de calzado, este dirigirá las actividades de producción, independientemente de la ubicación de las plantas industriales y de la diversidad de los calzados que se fabriquen. Lo mismo sucederá con el gerente de comercialización, con el gerente financiero, etc.

Es de lo más común que las empresas estén subdivididas en departamentos de producción, de ventas, de finanzas, etc. La terminología no siempre es la misma debido al carácter diferente de la empresa, pero las funciones antes dichas se encontrarán en casi todas ellas y sin las cuales no tendrían posibilidad de desarrollarse.

- **Por producto.** El criterio de departamentalización funcional resulta muchas veces ser más adecuado, sobre todo cuando la cantidad de productos es mucha y particularmente cuando la problemática de éstos difiere sensiblemente de unos a otros en lo que a producción y comercialización respecta.

Las actividades se agrupan, en el primer nivel, por el tipo de producto o servicio que brindan. Esta permite crear departamentos con autoridad extensiva sobre la fabricación, ventas, servicios y funciones técnicas, etc., referidas a un producto o conjunto de productos afines. El factor aglutinante no es entonces el tipo de función, sino el producto.

Este método de agrupamiento tropieza con algunas dificultades, sobre todo en cuanto a coordinación y aplicación de políticas uniformes. Por ello, su implantación habitualmente va acompañada por la creación de un staff general encargado de estas funciones, a fin de darle la mayor coherencia posible a la empresa.

- **Por territorio.** Se aplica en los casos de empresas que físicamente se hallan dispersas y en las que las diferentes filiales producen el mismo artículo, prestan servicios similares en sus diversos emplazamientos. Las actividades se agrupan por la zona geográfica en que éstas se llevan a cabo, otorgándosele la suficiente autonomía como para adoptar decisiones sobre la base de la información que el conocimiento más directo del medio proporciona.
- **Por cliente.** En este caso el factor aglutinante es el cliente, al cual se sirve mejor mediante la atención especializada que tengan en cuanto a sus características particulares.

Este factor es de principal aplicación en el área de ventas. Así se crea un departamento que atienda a clientes industriales, otro a comerciantes y otro al consumidor final. Igualmente puede hacerse por el tipo de venta: un departamento para ventas a mayoristas y otro a minoristas. Las tiendas con sus sectores para damas, caballeros y niños, es otro ejemplo típico.

Existen otros dos criterios los cuales, generalmente se aplican en niveles operativos.

- **Por número de trabajadores.** Este criterio no toma en cuenta las actividades, sino el número de personas que las realizan. Las unidades se forman con un número determinado de trabajadores. Este criterio se aplica fundamentalmente en el ejército. Pero se usa también en algunas otras áreas de la administración sea esta pública o privada. Existen casos de cuadrillas de mantenimiento o de vigilancia organizadas de esta forma.
- **Por proceso de producción o por equipo utilizado.** En este caso las diferentes tareas se agrupan en torno a un determinado proceso de producción de los bienes o de prestación de los servicios o a un tipo de equipo. Los métodos de producción más típicos son:

- *El unitario*, a través del cual el trabajo es realizado en todas sus fases por una sola persona o unidad administrativa. Por ejemplo, la construcción de un escritorio puede ser hecha por un ebanista, desde la etapa de cortar la madera hasta el acabado del mueble, pasando por todos los procesos intermedios.
- *En serie*, aplicable sobre todo en los casos de volúmenes significativos de producción. Cada etapa del proceso en este caso realizada por una unidad distinta y especializada.

b) Criterios para la asignación de actividades que forman las unidades administrativas.

Veamos un ejemplo:

Suponiendo que en la empresa "Chureca" el Director ha decidido, adoptar un tipo de estructura por productos, quedará aun por resolver muchos problemas sobre ¿cuáles serán las actividades concretas de cada agrupación? y ¿cuáles serán las líneas divisorias exactas entre las actividades estrechamente relacionadas entre sí? Pues es frecuente que una actividad encaje, igualmente bien, en varios de los grupos establecidos.

"La función de organización" del director no termina con la determinación de la línea a seguir para la estructuración principal.

En la práctica el director tendrá que resolver cuestiones de esta naturaleza con mucha más frecuencia que las relativas a la necesidad de establecer departamentos principales. También tendrá que enfrentarse con el problema que supone, asignar entre los distintos departamentos las actividades de nueva creación a las ya existentes, que hayan aumentado considerablemente de volumen y de importancia.

¿Cuales son los criterios más comunes que se utilizan para la asignación de actividades?

Los criterios pueden ser:

- Asignación por semejanzas u homogeneidad
- Asignación por máximo uso
- Asignación por oposición de intereses
- Asignación según el interés del jerarca o ejecutivo
- Asignación de acuerdo con la necesidad de coordinación
- Asignación para asegurar una atención y una competencia adecuada

Veamos cada uno de estos criterios:

- **Asignación por semejanza u. homogeneidad.** De acuerdo a este criterio, el factor determinante será la afinidad o asociación que existe con otras actividades, ya desarrolladas por la empresa. Se basa en el principio de la especialización y procura aprovechar la experiencia ya existente en la organización sobre el tratamiento de problemas similares. Es uno de los criterios de mayor aplicación.
- **Asignación por máximo uso.** Esta guía sugiere que una actividad debiera ser asignada a aquella división, departamento o sección que haga el máximo uso de ella.

Así, por ejemplo, los archivos de correspondencia pueden estar ubicados en un Departamento de Secretaría. Sin embargo, si las consultas a esos archivos son realizadas en un 75% por el Departamento de Ventas, quizás sea una buena solución asignar esa actividad a este Departamento.

- **Asignación por oposición de intereses.** Este criterio señala que una actividad destinada a servir de comprobación de otra, deberá situarse bajo el mando de un ejecutivo diferente y nunca asignársela al mismo departamento cuyas actividades han de ser controladas
- **Asignación según el interés del jerarca o ejecutivo.** Este principio sugiere que toda actividad debería ser asignada a la unidad dirigida por el jefe ejecutivo, que está más interesado en ella y sea a la vez capaz de dirigirla más inteligentemente.

Podemos imaginar un ejemplo, considerando un caso en que el director de ventas no esté muy familiarizado con los estudios sobre mercados, y en el que haya un ejecutivo de la oficina de inspección que insista en la conveniencia de proceder a tales estudios. Podría tratarse de un ejecutivo que tuviera cierta formación en ese campo por haberla adquirido en sus estudios universitarios. Parece, pues, indicado que sea él quien dirija, o por lo menos inicie, esta actividad de estudio de mercado. Puede que más adelante convenga transferirla a la dirección de ventas, pero en sus albores, será mejor asignar tales actividades al ejecutivo que revela más interés y que está más capacitado para llevarlas a buen fin.

- **Asignación de acuerdo con la necesidad de coordinación.** A veces, el director afronta el difícil problema de tener que asignar ciertas actividades que, lógicamente, deberían radicar en departamentos diferentes pero que por alguna razón práctica, podrán realizar mejor si se asignan a uno sólo. Cuando la necesidad de coordinación sea el factor determinante, quizás resulte beneficioso agrupar las actividades en un solo ejecutivo, aunque sean distintas, porque así aquella resultará más eficaz.
- **Asignación para asegurar una atención y una competencia adecuada.** Puede ocurrir que cierta actividad sea sumamente importante para el éxito de la firma, que merezca un trato y una atención especiales. Tal ocurre, por ejemplo, cuando se trata de la publicidad de grandes almacenes, factor de decisiva importancia en el éxito de las ventas y, por tanto, en la prosperidad de la organización. El gerente general puede optar por situar la publicidad en un departamento bajo su dependencia, en vez de situarlo bajo la supervisión del departamento de ventas. Tal asignación garantizará que a esa actividad se le preste la atención debida.

También puede Ocurrir que la asignación de cierta actividad a un determinado jefe no produzca los resultados previstos, bien porque ese jefe no se dé perfecta cuenta de las posibilidades e importancia de las mismas, o bien por que esté sobrecargado con demasiadas tareas. En tal caso procede traspasar la actividad y asignarla a una nueva unidad, cuyo jefe pueda concederle la atención debida. Un ejemplo clásico es el del jefe de ventas que ha estado preocupado, casi exclusivamente, del mercado nacional con detrimento del internacional, ya sea por inercia, por prejuicios o por simple preferencia. En este caso, quizás, sea una buena solución crear un nuevo departamento encargado de las ventas al exterior. De esta forma éstas recibirán una atención especializada y tendrán mayores probabilidades de desarrollo.

Evaluación de las orientaciones. Los criterios indicados no son leyes rígidas. Muy por el contrario, son tan sólo guías que, debidamente empleadas, pueden ser de suma utilidad en momento de realizar las asignaciones.

Normalmente el organizador recibe fuertes presiones cuando esta abocado a esta tarea. Las mismas acontecen, las más de las veces, del deseo o incluso la insistencia de algunos jefes que aspiran a absorber más actividades con la esperanza de destacarse y mejorar o con el afán de formar "imperios".

Otras veces, las presiones son producto de la denominada "*deformación profesional*". Cada ejecutivo aprecia los problemas desde el ángulo de su propia tarea, sin tener en cuenta, muchas veces, el panorama general. Esto los lleva a sostener que lo más importante de la nueva actividad está íntimamente relacionada con el cumplimiento de sus funciones y que ésta debería ser asignada a su unidad.

Todo organizador habrá de enfrentarse, frecuentemente, con esta clase de problemas si se sirve de las orientaciones que hemos señalado. Podrá, seguramente, reducir la influencia del factor personal y objetivar sus recomendaciones.

Reasignación de actividades. Una vez hecha una asignación de labores, no significa que el director o gerente pueda olvidarse del diseño de la organización. Él jefe es asesorado por el experto en organización, quien hace la mejor asignación posible de acuerdo a las circunstancias, con la idea de dejarla hasta que futuros desarrollos planteen nuevamente los problemas. Las organizaciones, incluso las más estáticas, están cambiando permanentemente la jerarquía de los problemas y, en consecuencia, las estructuras organizativas, probablemente, fallarán a menos que la presión sea aliviada por la reasignación de las actividades. Por ello, es conveniente y saludable que periódicamente se haga una revisión, evaluando en qué medida la asignación existente es la más adecuada a las nuevas circunstancias.

c) Las funciones

Se definen como:

Una función es un grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos y metas del órgano, de cuyo cumplimiento generalmente es responsable una unidad administrativa



Las funciones administrativas pueden clasificarse.

- (1) **Por su naturaleza:** Estas pueden ser; fundamentales o generales y específicas o de rama.

- *Fundamentales o generales.* Son las realizadas por todos los administradores en mayor o menor grado, independientemente de su rama de especialización o de su área de actividad. Las mismas constituyen la esencia del proceso administrativo y son realizadas tanto por administradores públicos, como privados. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar son funciones fundamentales o generales.
 - *Específicas o de rama.* Estas funciones varían de acuerdo a la naturaleza y objetivos del organismo. En las empresas de producción de bienes o prestación de servicios son funciones específicas la comercial, la financiera, la de producción, etc. En la Administración Pública, son funciones específicas del Estado: la educación, la salud, las comunicaciones, las obras públicas, la promoción industrial, etc.
- (2) **Por su objeto.** Las podemos dividir a su vez como: funciones sustantivas o de línea y adjetivas o de apoyo.
- *Funciones sustantivas o de línea.* Reciben también el nombre de funciones básicas. Son aquellas que son la razón de ser de la institución. Varían de acuerdo a la naturaleza y objetivos de ésta. En una empresa comercial, el Departamento de Créditos desarrolla una función de apoyo a la función sustantiva, "ventas", ya que aquella no fue creada para otorgar créditos (como fin), sino para vender. En un Banco en cambio, el mismo Departamento desarrolla una función sustantiva, pues ese es uno de los fines primarios de la institución.
 - *Adjetivas o de apoyo.* Se subdividen a su vez en: de asesoría y auxiliares de servicio.
 - De asesoría. Una función de asesoría. Es un grupo de actividades que tienen por objeto aconsejar e informar a órganos que desarrollan funciones sustantivas. Las Asesorías Jurídicas, los departamentos de Organización y Métodos, etc., realizan funciones de asesoría.
 - Auxiliares de servicio. Son aquellas que tienen por objeto facilitar el cumplimiento de las restantes funciones, como: Contabilidad, Intendencia, Mensajería, Archivo, Mantenimiento, son todas ellas actividades auxiliares o de servicio.
- (3) **Por el nivel de los órganos responsables.** Pueden ser funciones primarias y funciones complementarias o sub-funciones.
- *Funciones primarias.* Es un conjunto de actividades afines, de cuyo cumplimiento es responsable un jerarca de alto nivel (gerente, director). También reciben el nombre de "Áreas de actividad". Son primarias las funciones sustantivas. Al igual que estas varían de un organismo a otro, dependiendo de la naturaleza y del objeto de la institución.
 - *Funciones complementarias o sub-funciones.* Son particiones de las funciones primarias generalmente asignadas a órganos de Gerencia media o de Jefatura. Dentro de la función comercial (sustantiva) podemos agruparlas distintas actividades en las siguientes sub-funciones: Ventas, Distribución, Investigación de Mercados, Publicidad y Relaciones Públicas, etc. Dentro del Departamento de Personal (función asesora y de apoyo) podemos encontrar las siguientes sub-

funciones reclutamiento: Y selección, adiestramiento, promociones, bienestar, registro y control.

d) Grado de fraccionamiento y coordinación

El proceso de subdivisión de la organización, tiende a llevarnos al fraccionamiento de la misma y aquí se presentan al organizador problemas adicionales.

- En primer lugar, *¿cuál debe ser el grado de fraccionamiento?*
- En segundo lugar, *¿cómo lograr que las partes operen luego como una unidad coherente?*

Con respecto a la primer interrogante debe tenerse presente, que cada unidad (División, Departamento, Sección) es en los hechos una "estación", donde se detiene todo trámite o procedimiento administrativo, ya sea para realizar un control, expedir alguna autorización, agregar algún dato, etc. Cuanto mayor sea el grado de fraccionamiento mayor será el número de unidades y mayor también las "detenciones", con el consiguiente enlentecimiento y aumento del costo operativo.

Cuando el grado de fraccionamiento es elevado (generalmente acompañado con mecanismos de coordinación que no funcionan), se produce el fenómeno de la "compartimentación". Cada unidad se transforma en un comportamiento estanco, desconectado del resto de la organización, que se limita a cumplir la tarea asignada. Sin ninguna noción de lo que sucede fuera de ella. Salvo que se trate de una organización, en donde la adhesión de sus miembros obedezca a especiales motivaciones. Cuando esto sucede, la organización se vuelve anémica y desgasta sus energías internamente en trámites y controles innecesarios. En una palabra, se burocratiza.

¿El fenómeno de la compartimentación se presenta en organizaciones públicas y privadas? ¿Cuáles pueden ser las causas de ellas?

- (1) La puja de los miembros de la organización para obtener ascensos y mejores remuneraciones, hace que se designen jefes más allá de las reales necesidades. Para crear el puesto, debe asignársele tareas y subordinados. Es decir, la solución de fraccionar la unidad o crear una nueva.
- (2) La confusión entre "actividades" y "unidad administrativa" (División, Departamento o Sección). Veamos como donde hay un mimeógrafo (actividad de reproducción) se le titula "Sección impresiones". Rápidamente alguien se va a postular para jefe de la misma, ya que toda sección debe tener su responsable. Luego será; necesario disponer de subordinados a quien dirigirá.
- (3) Carencia de órganos especializados en organización, que incorporen racionalidad al proceso del diseño organizacional.
- (4) Otro aspecto a tener en cuenta es, cuanto mayor es el fraccionamiento de la organización, mayores son los niveles jerárquicos de la misma, con él consiguiente enlentecimiento de las comunicaciones entre ellos.

Simon expresa: "un alcance restringido del control, dentro de una gran organización con relaciones entre sus miembros, produce inevitablemente un excesivo papeleo, porque cada contacto entre ellos debe ser llevado hasta un superior común. Esto traerá como consecuencia que si la organización tiene alguna extensión, que tales asuntos tengan que atravesar, en sentido ascendente, varios niveles de autoridad para ser decididos, y luego en sentido descendente, en forma de órdenes e instrucciones; en resumen, un proceso embarazoso que consume tiempo".

Pero la inversa es también cierta. Cuando un jefe se ve obligado a supervisar a un número excesivo de empleados, se desborda su capacidad de supervisión y también entonces se producen demoras y trabas. Las decisiones "hacen cola", a la espera de que el jefe disponga de tiempo. En este caso quizás sea necesario fraccionar la unidad administrativa o delegar tareas.

No existen normas generales que indiquen el grado ideal de fraccionamiento y que asegure una adecuada asignación de actividades. Es más, no existe tal grado "ideal" ya que el ámbito de supervisión de un jefe depende de diversas variables, tales como:

- Capacidad del jefe.
- Adiestramiento y aptitudes de los subordinados.
- Complejidad de las tareas.
- Existencia o no de una buena organización interna, que facilita la supervisión y el control, etc.

Es pues, más bien, una cuestión de juicio y criterio personal, el determinar el grado de fraccionamiento y por ende el tamaño de las unidades y ámbito de control de sus responsables. Se considera que los niveles superiores pueden manejar de 4 a 6 subordinados y en los niveles inferiores se aceptan 10 y más subordinados. La cantidad de subordinados varía en función de diversos factores y debe estudiarse cada caso en particular.

¿Existen algunos indicios que nos señalen algunas anomalías?

Sí, entre estos indicios podemos mencionar los siguientes:

- Cuando los subordinados tienen permanentemente serias dificultades para ver a su jefe y discutirlos problemas con él, es probable que exista una asignación inadecuada.
- Cuando el jefe debe trabajar más horas de las normales para absorber su carga de trabajo.

En ambos casos antes de proceder a tomar una decisión, deben analizarse las tareas desarrolladas, a fin de determinar si son las que efectivamente corresponden a ese puesto y nivel jerárquico.

Es muy probable que en varias de ellas sea innecesario que pasen por allí o quizás puedan ser resueltas en niveles inferiores.

Si el jefe, en lugar de planificar, coordinar, dirigir y Controlar, ocupa la mayor parte de su tiempo en realizar tareas operativas (escribir a máquina, llenar formularios, etc.), cabra preguntarse si ese cargo de jefatura es realmente innecesario.

d. Los niveles jerárquicos

Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende a los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similar, independientemente de las actividades que tengan a su cargo. En líneas generales, en cualquier organismo encontraremos los siguientes niveles:

Nivel	Nombre con que se le conoce	
	Administración Pública	Administración Privada
1. Político	Ministro Secretario de Estado	Directorio Dirección
2. Dirección Superior	Dirección general Director General	Gerencia General Gerente General
3. Dirección Departamental	Dirección de División o Departamento Director	Gerencia Departamental Gerente
4. Jefatura o Supervisión	Jefe Subjefe Capataz, etc.	Jefe, subjefe, Supervisor, Capataz, etc.
5. Ejecución	Empleados y obreros, Oficiales, Auxiliares, etc.	Empleados y obreros; oficiales; Auxiliares, etc.

Dado que la autoridad, desde el punto de vista formal, es el derecho de tomar decisiones y exigir que se cumpla la asignación de actividades, debe tenerse en cuenta que éstas implican decisiones y acciones acordes con el nivel de que se trata. Esquemáticamente la asignación de autoridad y responsabilidad debiera seguir los lineamientos que se señalan al lado de los niveles representados en la tabla anterior.

e. Las relaciones organizativas

Recordemos que para organizar una empresa o institución se le fracciona en unidades administrativas, a las cuales se asignan parte de las actividades totales (departamentalización). Las unidades resultantes deben, luego, interconectarse, unirse; coordinarse, mediante una compleja trama de relaciones.

Las relaciones entre las unidades administrativas pueden ser de:

- 1) Subordinación
- 2) Asesoría
- 3) Funcionales o de mandos especializados
- 4) Representación personal
- 5) Servicio
- 6) Revisión
- 7) Coordinación

Veamos cada una de ellas:

1) Subordinación

Llamada también de autoridad lineal. Es la que existe entre jefe y sus subordinados directos. Por ejemplo, entre un Gerente General y los Gerentes Divisionales; entre un Jefe de Sección y los empleados que de él dependen.

2) Asesoría

Es conocida también como "staff" y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Sus opiniones no requieren obediencia, ya que son consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea que los recibe. Si el jefe de línea acepta los consejos, debe transformarlos en instrucciones, órdenes, reglas, etc., que impone a sus subordinados en uso de su autoridad de línea.

La relación de asesoría se puede dar en todos los niveles de mando, aunque es más habitual su existencia en los niveles superiores.

3) Funcionales o de mandos especializados

Esta relación es la que existe entre un órgano o un cargo especializado en determinada función. El órgano o cargo especializado puede dar instrucciones a otros jefes de línea o a sus subordinados, sobre el método o la oportunidad de ejecución de la actividad de la cual es responsable (autoridad funcional).

Esta relación es restringida a una actividad determinada y existe en forma paralela a la relación lineal, tanto en cuanto a quien la da, como a quien la recibe.

Debe precisarse cuidadosamente el alcance para que no interfiera con la autoridad del jefe de línea. Por ejemplo, el caso del contador general de un banco que da instrucciones sobre aspectos contables a los jefes de las sucursales, los que dependen en línea del gerente de la sucursal.

4) Representación personal

Tienen lugar para un caso particular, cuando un funcionario de confianza recibe autorización para representar a un superior jerárquico, generalmente inmediato, y para actuar en su nombre. También recibe el nombre de relación de ayudantía, por darse habitualmente entre un jefe y su ayudante o staff personal. El ayudante no puede ordenar a nombre propio, porque carece de autoridad de línea, pero puede transmitir las órdenes del jefe u ordenar a nombre de éste en los casos concretos para los cuales ha sido autorizado. Cumplido un encargo, se necesita nueva autorización para que la representación subsista.

5) Servicio

Esta relación aparece cuando se han concertado en un solo órgano determinadas actividades, que significan la ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos, a los que no están

subordinados directamente, cómo los servicios de intendencia, de mensajería, de mantenimiento, etc.

El órgano que presta el servicio puede tener diferente nivel jerárquico. Puede tratarse de "servicios generales" para toda la institución, como los de intendencia o de "servicios especiales" para una parte de ella, como los de mantenimiento, para el equipo de producción.

No es una relación de asesoría, porque el órgano que presta el servicio no aconseja para que el órgano de línea realice algún acto, sino que ejecuta actos en apoyo del órgano servido. Los órganos que prestan el servicio no actúan cómo órganos de ayudantía o de mando especializado, porque no hay órdenes o instrucciones del servidor al servido, sino al revés.

6) Revisión

Es el caso de los órganos de auditoría interna, su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos de la institución, para comprobar que su actuación se ajusta a las normas y procedimientos establecidos. En los hechos, esta relación puede reducirse a alguna de las ya vistas.

- Si sólo reportan las irregularidades a los jefes de línea, para que éstos tomen las medidas correctivas, actuarán cómo órganos asesores.
- Si obran a nombre del jefe de línea, en ayuda de éste por autoridad delegada, ordenando directamente a los subordinados, su actuación será la de representación personal.
- Si tienen facultad para dar instrucciones sobre una actividad determinada, directamente a los subalternos, actúan como órganos de mando especializado.

7) Coordinación

Es llamada también relación colateral, existe entre órganos del mismo nivel, para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización, no significan nexos de subordinación de uno a otro y generalmente se ejercen a través de comités. Casos típicos son: los Comités de Dirección, los Comités de Producción, etc.

f. Instrumentos a través de los cuales se manifiestan las estructuras

Existen dos instrumentos principales a través de los cuales se manifiestan las estructuras administrativas: Los organigramas y los manuales de organización.

1) Organigramas

Son representaciones gráficas que indican los diferentes órganos de una estructura administrativa, sus relaciones y, algunas veces, dependiendo de su diseño, los niveles de autoridad.

2) Manual de Organización

El Manual de Organización (también llamado de cometidos y funciones), posee un grado de abstracción menor que el organigrama. Además de la información que proporciona al organismo que forma parte del manual, este indica los grados de autoridad y responsabilidad, así como las funciones y responsabilidades de los cargos que dirigen los diferentes órganos.

El Manual de Organización es un instrumento sumamente útil. A través de él, cada miembro con responsabilidades de dirección sabe cuáles son estas, cuál es su autoridad y qué es lo que de él se espera. Obviamente el manual debe ser actualizado cada vez que se produce reorganización. Es conveniente que esté formado con hojas movibles, a fin de sustituir sólo las partes que han sido modificadas. Se ha constatado que, en algunos casos, el Manual ejerce un efecto limitador de la iniciativa, al concretarse el titular del cargo al tenor literal de la descripción que, obviamente, no puede contener todas las alternativas posibles, ya que la realidad es generalmente mucho más rica en matices en nuevas situaciones, que la imaginación más fecunda. Por lo tanto, no es conveniente una redacción muy detallista debiendo trasuntar las mismas con una flexibilidad suficiente como para poder enfrentar y observar situaciones no previstas.

Podemos distinguir dos tipos de manuales: Los generales y los departamentales.

Cuando el organismo o institución es grande, resulta más práctico dividir el Manual en dos. Uno de ellos es *el general* con la descripción de los cargos de primer nivel. El otro, o mejor dicho los otros departamentales. En ellos se describirían los restantes cargos hasta el nivel más bajo de supervisión.

El primero sería entregado a todas las unidades, a fin de que el personal tenga una visión global de la organización de la institución.

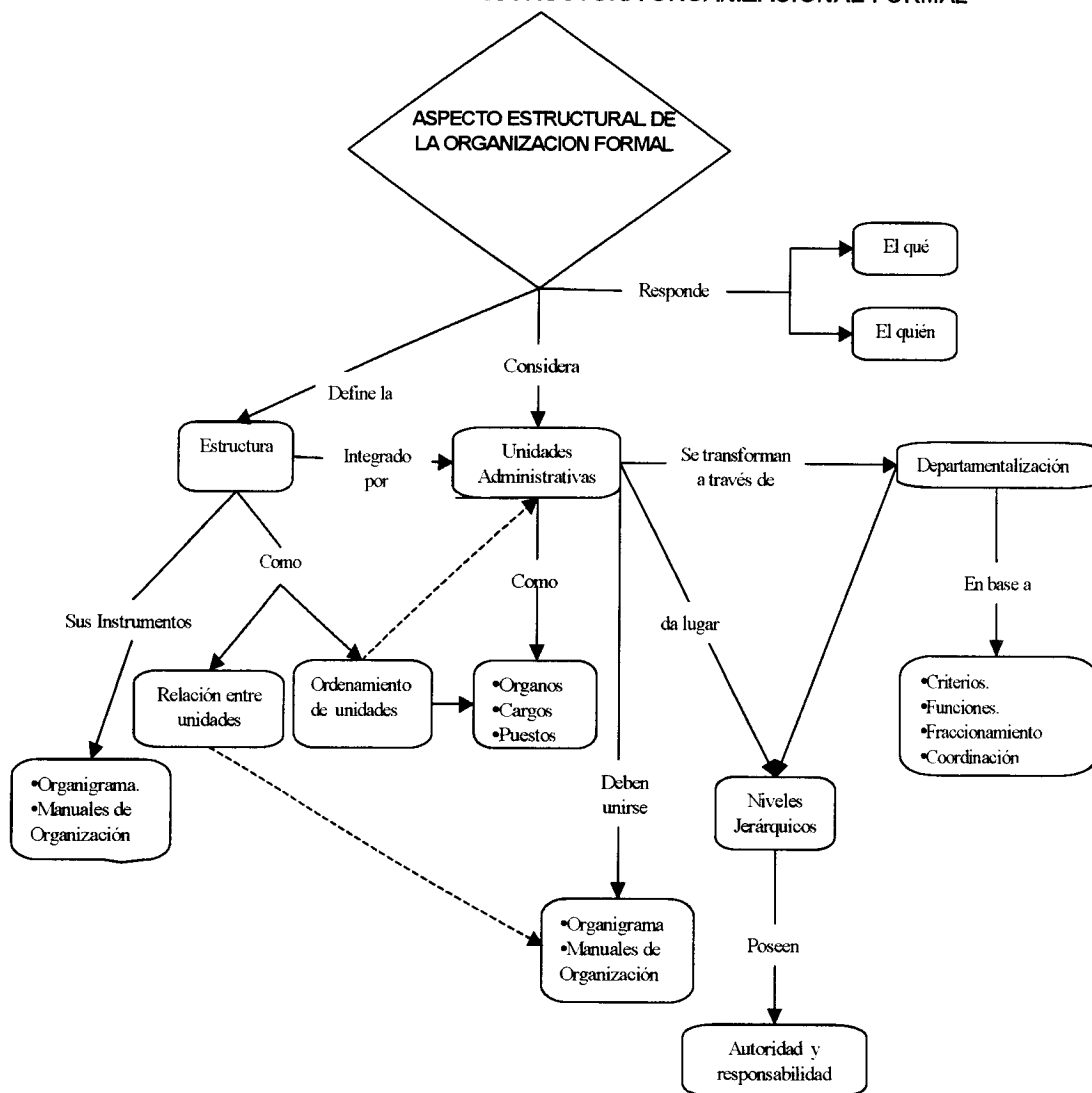
El segundo se entregaría a los responsables por cada uno de los departamentos.

Existen otros tipos de manuales, como son: Los de organización y funcionamiento, los de cargos y procedimientos, los de políticas etc.

Un manual de organización "tipo" contiene:

- a) Un capítulo destinado a una mención de los objetivos del Manual, de su organización interna; un índice que facilite la ubicación de la información y cualquier otro comentario que oriente su comprensión y utilización.
- b) Un capítulo en el que se haga referencia al origen, objetivos, etc., del organismo o institución.
- c) El organigrama.
- d) Los comentarios de los órganos y descripción de los cargos. Es ésta una enunciación de las funciones, responsabilidades y deberes de cada cargo de dirección o supervisión, que en estos cargos se confunden con las del propio órgano. Ni el organigrama, ni el manual de la organización contienen los cargos operativos, sino tan sólo los directivos y de jefatura.

Se acostumbra presentar primero un elenco de responsabilidades comunes a todo funcionario con cargo de dirección o jefatura, describiendo luego los cargos particulares. Se indican también las relaciones con otros cargos. Debe señalarse que a los efectos del manual, la descripción de los cargos no contiene todos los elementos que componen.

MAPA CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL**Me ejercito**

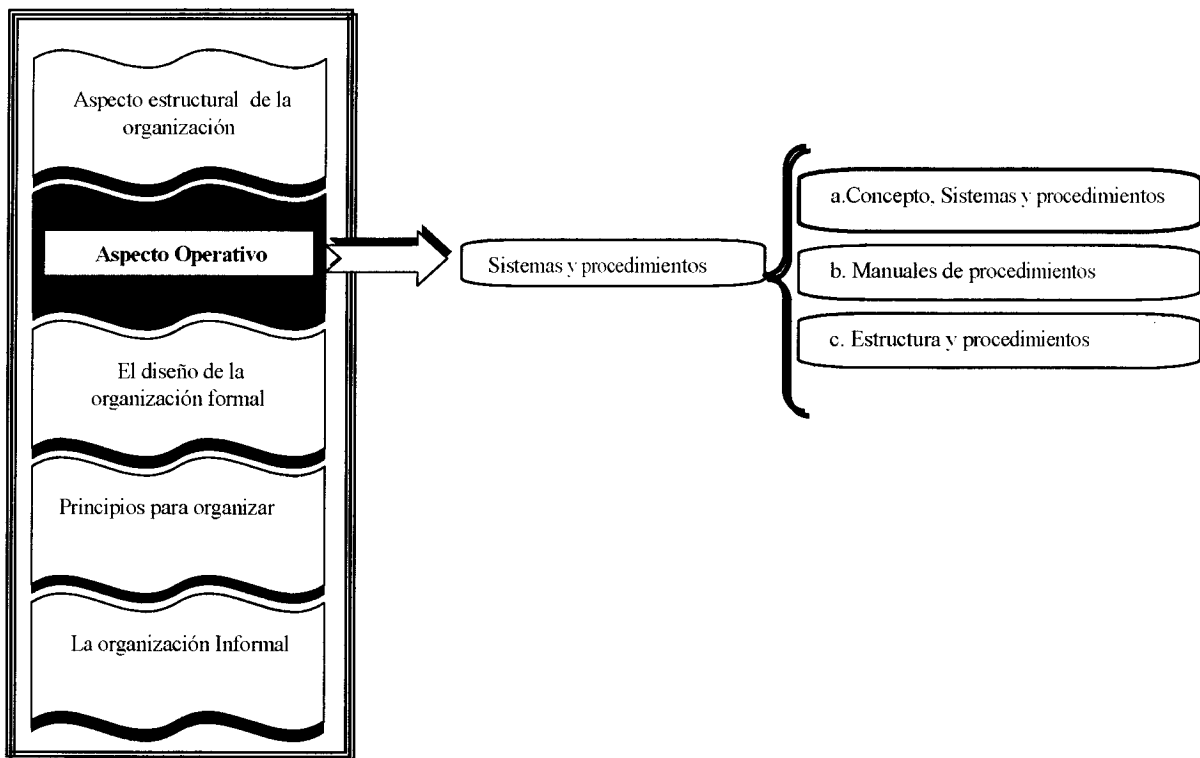
Explico con mis propias palabras la interpretación del mapa conceptual antes presentado.

Actividad de autoaprendizaje No. 2

1. Analizo el papel de la estructura para las organizaciones
2. Describo los elementos que conforman una estructura organizativa.
3. Describo la relación entre los niveles jerárquicos y las relaciones organizativas.
4. Analizo la necesidad de implementar los instrumentos, como manuales y organigrama en una empresa u organización.

En la página No. 87, al final de la unidad autoformativa I, encontraré las respuestas a esta actividad, con lo cual podré detectar mis aciertos y debilidades.

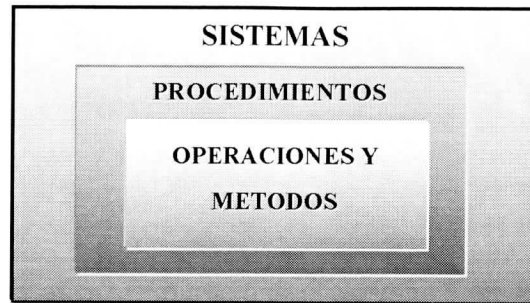
2. El aspecto operativo - procedimientos



a. Conceptos de Sistema, procedimiento y operación

La organización de una empresa u organismo cualquiera no se agota con la consideración de los deberes individuales, según ilustran los organigramas y manuales.

- 1) **Organización** es no sólo el qué y el quién, sino también el cuándo y el cómo. La esencia de la organización operativa son los sistemas y procedimientos administrativos o técnicos según se trate de actividades administrativas o técnicas propias de la especialización de la institución.
- 2) **Un sistema** es un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí, que sirven de base para el cumplimiento de una función, subfunción o actividad. Así, por ejemplo podemos hablar de los siguientes sistemas: "Sistema contable", "Sistema de créditos", "Sistema de archivo", etc.
- 3) **Un procedimiento** es una sucesión cronológica y secuencial de operaciones y de su forma o método de ejecución. Es mediante procedimientos que se cumplen las actividades o tareas que se llevan a cabo en el organismo.
- 4) **Las operaciones** son cada uno de los pasos o acciones físicas -o mentales que es necesario ejecutar para aplicar un procedimiento.



En los hechos resulta, a veces, difícil distinguir y diferenciar estos conceptos, ya que unos están imbricados en los otros, no siendo nítidos sus límites, dependiendo fundamentalmente del grado de desagregación a que se quiera llegar,

Por ejemplo:

Dentro del sistema de correspondencia, podemos encontrar un procedimiento para el envío de la misma, formado con las siguientes operaciones:

- Engrapado
- Foliado
- Sellado
- Ensobrado
- Franqueo y
- Despacho.

Pero también podemos considerar al “engrapado” como un proceso compuesto de las siguientes operaciones:

- Tomar la engrapadora
- Juntar las hojas de que se compone la carta
- Colocar las hojas dentro de la engrapadora, en la posición en que deben quedar unidas
- Presionar la engrapadora.

b. Los Manuales de procedimientos

También llamados manuales de operaciones, son documentos que recogen en forma escrita los procedimientos administrativos (de oficina) o técnicos (de fábrica), formalmente aprobados.

Dentro de estos documentos debemos de señalar el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo, garantizando el buen desempeño de los individuos y por ende de la organización.

Como ventaja podemos señalar lo siguiente:

- Establecen en forma clara la manera de realizar las tareas.
- Sirven para adiestrar al personal nuevo.

- Son elementos de consulta en casos de duda.
- Normalizan las operaciones suprimiendo la inseguridad que se produce por falta de criterios permanentes.
- Formalizan la terminología del trabajo.
- Es una base útil para posteriores revisiones, reajustes y mejoras.

Como inconvenientes podemos citar:

- La realidad es sumamente dinámica, los procedimientos cambian y resulta difícil mantener los manuales al día.
- Aplicados en forma estricta, a veces enaltecen el trabajo.
- Si son excesivamente analíticos rápidamente pueden quedar desactualizados.
- Pueden llegar a limitar la iniciativa y la imaginación, dado que todo está "programado" y el funcionario será evaluado por la forma en que aplica el manual.

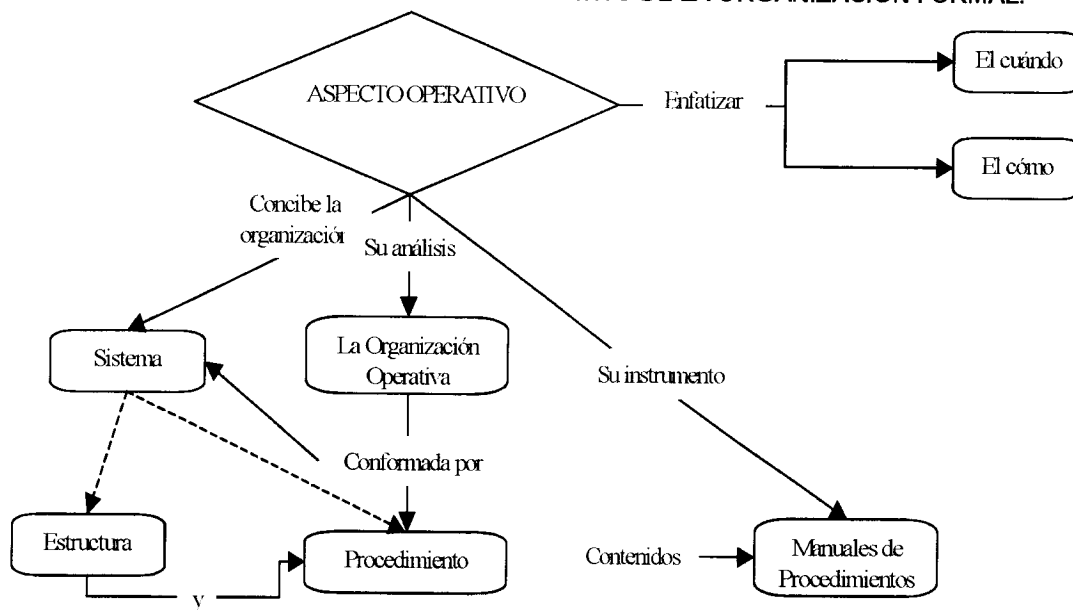
A pesar de estas limitaciones, su aplicación es sumamente recomendable, ya que las ventajas de su uso proporcionan beneficios superiores al costo de sus inconvenientes.

c. Estructuras y procedimientos

El asesor en organización debe tener presentes que estructuras y procedimientos administrativos son elementos íntimamente interrelacionados.

Los procedimientos, o aún más *las operaciones*, son los actos mínimos a partir de los cuales se integran, tanto el aspecto estructural de la organización (funciones, cometidos y relaciones), como el aspecto operativo (sistemas - administrativos). En su aplicación, los procedimientos administrativos "transitan" a través de las estructuras desde su origen hasta su culminación. Debe existir, pues, la debida correlación entre la definición de la autoridad y responsabilidad de cada cargo y quienes luego establezcan los procedimientos para el cumplimiento de las tareas. Del mismo modo, debe tenerse presente que al realizarse la descripción de los cargos, indirectamente se está apuntando el trámite que luego seguirán los procedimientos.

De ello se infiere la necesidad de tener presente que toda modificación de los aspectos estructurales (funciones, cometidos, relaciones) puede traer aparejados cambios en los trámites y procedimientos. Asimismo, ante la modificación de éstos, es necesario chequear si no se está afectando la definición de autoridad y responsabilidad de los cargos.

MAPA CONCEPTUAL DEL ASPECTO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

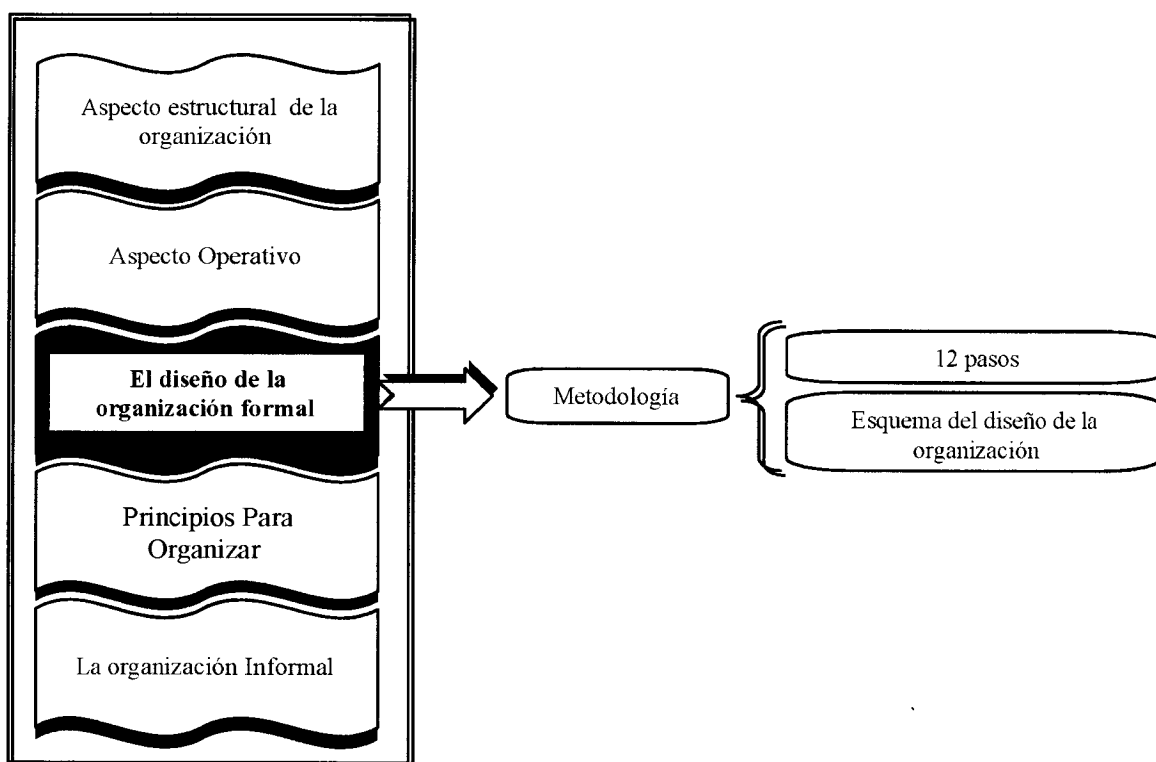
Ahora realicemos algunas observaciones sobre el mapa conceptual antes descrito. Este nos hace ver que toda organización está integrada por los sistemas y los procedimientos, está preocupada por identificar el cuándo y el cómo se hará. Para ello, utiliza los manuales de procedimiento, el cual garantiza el buen desempeño, en los individuos y en la organización.

Resumen del aspecto estructural y del aspecto operativo de la organización

- Una organización, institución, organismo o ente, es una unidad social que, actuando en determinado contexto, persigue objetivos mediante la utilización de recursos financieros y humanos, estructuras y procedimientos administrativos.
- La estructura, los procedimientos y sistemas constituyen la organización administrativa.
- La estructura es el resultado de la definición de órganos (departamentalización) y del establecimiento de relaciones.
- Los órganos tienen a su cargo funciones que, de arriba hacia abajo, constituyen desagregación de objetivos y, de abajo hacia arriba, agregación de actividades homogéneas.
- Las actividades se llevan a cabo mediante procedimientos que son operaciones secuencialmente vinculadas con su método de ejecución. Varios procedimientos interrelacionados constituyen un sistema administrativo.
- Actividades y tareas son conceptos similares. La primera hace referencia a órganos y cargos, la segunda a individuos y puestos.
- Tareas son, pues, un conjunto de operaciones que ejecutadas por un individuo constituyen un puesto de trabajo. Los puestos que tienen tareas iguales o similares dan lugar a una definición estándar de tareas, aptitudes y responsabilidades lo que constituye un cargo.

- "Puesto" y "cargo" se confunden cuando para un cargo hay un solo funcionario (Ejemplo: Presidente). "Puesto" y "cargo" se diferencian cuando hay más de un funcionario con el mismo cargo- (Ejemplo: Secretaria).
- Cargos interrelacionados constituyen órganos, órganos interrelacionados constituyen organismos. Los órganos y las relaciones que entre ellos existen forman la estructura u organización administrativa en sentido restringido. La estructura y los sistemas administrativos constituyen la organización administrativa en sentido amplio.
- Los organismos, los manuales de organización y los manuales de procedimientos son los instrumentos que explicitan la organización administrativa.

3. Diseño de la organización formal



a. Metodología

Sobre la base de los conceptos expuestos, indicamos a continuación pautas para una metodología de diseño de la estructura organizacional. Pueden presentarse dos situaciones: que se trate de crear una organización o que se intente la reorganización de una ya existente.

b. Pasos para el diseño de la estructura organizacional

La metodología que se señala es válida para ambos casos. La misma no es una receta sino más bien una guía útil.

1). Explicación de los objetivos y de las metas.

El primer paso es explicar los objetivos que persigue la institución y las metas que se ha propuesto, o que le han sido asignadas por disposición legal, tratándose de la Administración Pública. Este punto es generalmente más arduo en ésta última que en la actividad privada. Sin embargo, es fundamental, a fin de aclarar el pensamiento de directivos y jefes sobre el particular. Si los objetivos no están claros difícilmente lo esté el resto (unidades necesarias, asignación de funciones, etc.).

2). Determinación de las funciones sustantivas necesarias para alcanzar los objetivos.

En una primera etapa, la enunciación puede ser tentativa. Luego, por aproximaciones sucesivas, se irá depurando. Al mismo tiempo se puede ir esbozando una primera Departamentalización.

- 3). Especificación de las actividades que se consideran necesarias llevar a cabo para cumplir las funciones.
- 4). Agrupamiento de las actividades sobre la base de los criterios vistos.
- 5). Análisis de la congruencia de agrupamiento de actividades y su correlación con las funciones identificadas en el paso 2.
- 6). Reajuste, de ser necesario, de la departamentalización, de las funciones de las actividades.
- 7). Establecimientos de unidades adjetivas de apoyo y/o de control, coordinación asesoría y servicios.

Una vez clasificadas las unidades sustantivas, puede definirse las necesidades en cuanto a estos órganos. Generalmente es más fácil visualizarlos quizás por ser relativamente comunes en todas las organizaciones que los sustantivos.

Por ello es conveniente concentrarse primero en estos y luego en aquellos. Por otra parte, los unos están al servicio de los otros, siendo necesario definir primero a estos para dimensionar aquellos.

- 8). Asignación de autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos; especificación de las aptitudes necesarias para ocuparlos.
- 9). Cotejo de los procedimientos vigentes con la asignación de autoridad y responsabilidad realizada.
- 10). Reajuste, de ser necesario, de la asignación realizada, o, en su caso, identificación de los procedimientos que deberán ser modificados a fin de mantener la congruencia de éstos con aquéllas.
- 11). Comparación de la idoneidad y aptitud de los candidatos para ocupar los cargos con los requisitos del cargo.

Cumplido el punto 10, teóricamente tendríamos diseñada la "organización- ideal".

Sin embargo, no podemos pensar que el personal disponible va a encajar perfectamente en los requisitos del cargo, o que, ubicados en ellos, se van a adaptar a sus exigencias.

12). Deben buscarse las personas idóneas para cada cargo.

De no disponerse de ellos, debe decidir entre:

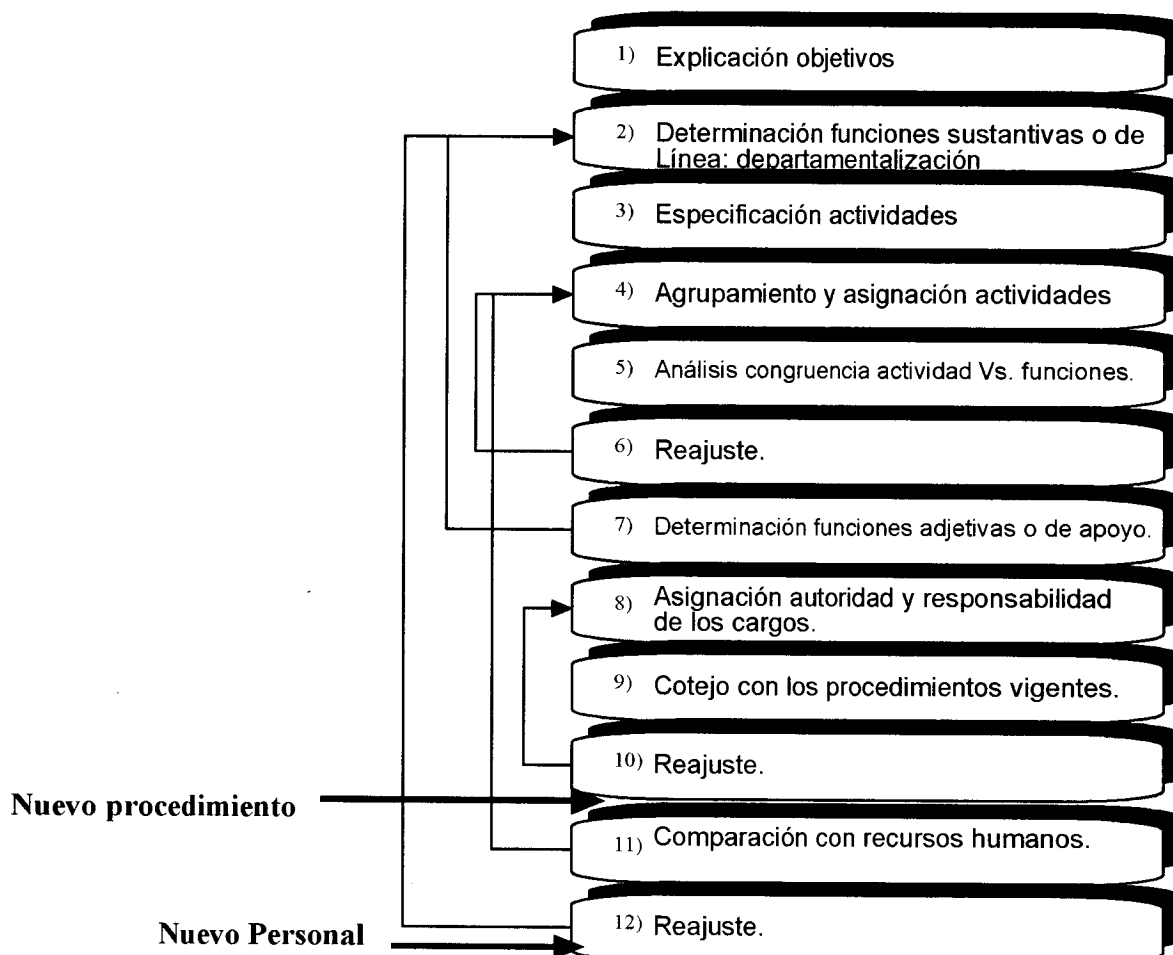
- Contratar nuevos funcionarios
- Reajustar los cargos, buscando un mayor acercamiento entre lo "ideal" y lo "factible".

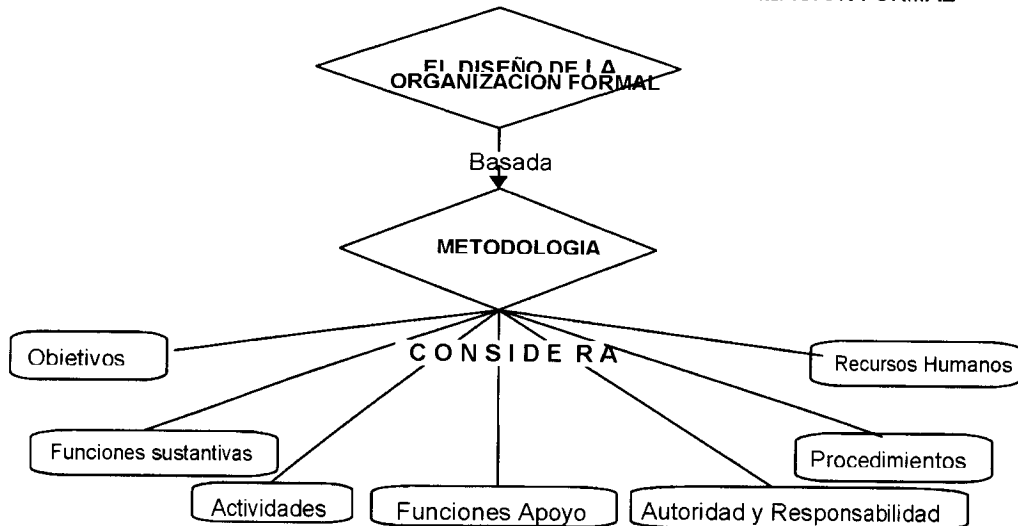
Corno puede apreciarse, se trata de un acercamiento por aproximaciones sucesivas que baja desde los objetivos y metas a las tareas y actividades; de éstas a las funciones, pasando por los recursos humanos disponibles.

Una vez que hemos cumplido con todo estos pasos damos lugar al diseño de la estructura, esta necesita para poder operar los manuales administrativos y los sistemas de información y control.

Ahora podemos observar a través del siguientes esquema cada uno de los pasos a realizarse en el diseño de la estructura organizacional. Gráficamente podríamos expresarlo así:

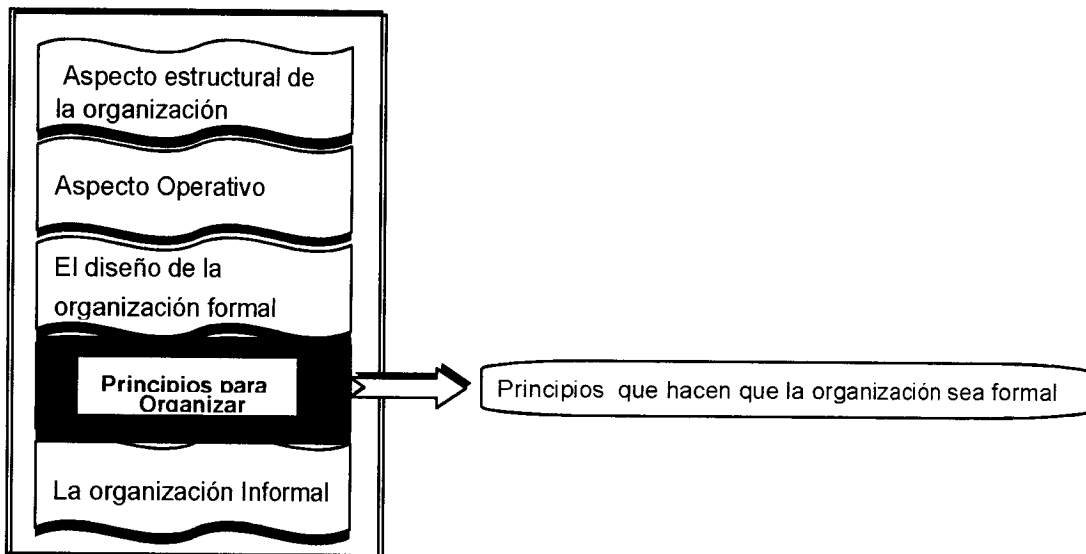
ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



MAPA CONCEPTUAL DE LA METODOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Este mapa nos permite observar de forma general cada uno de los elementos que intervienen al diseñar cualquier organización formal. Por tanto, no podemos obviar ninguno de ellos, como se demuestra en el mapa conceptual antes ilustrado.

4. Principios que hacen que la organización sea formal

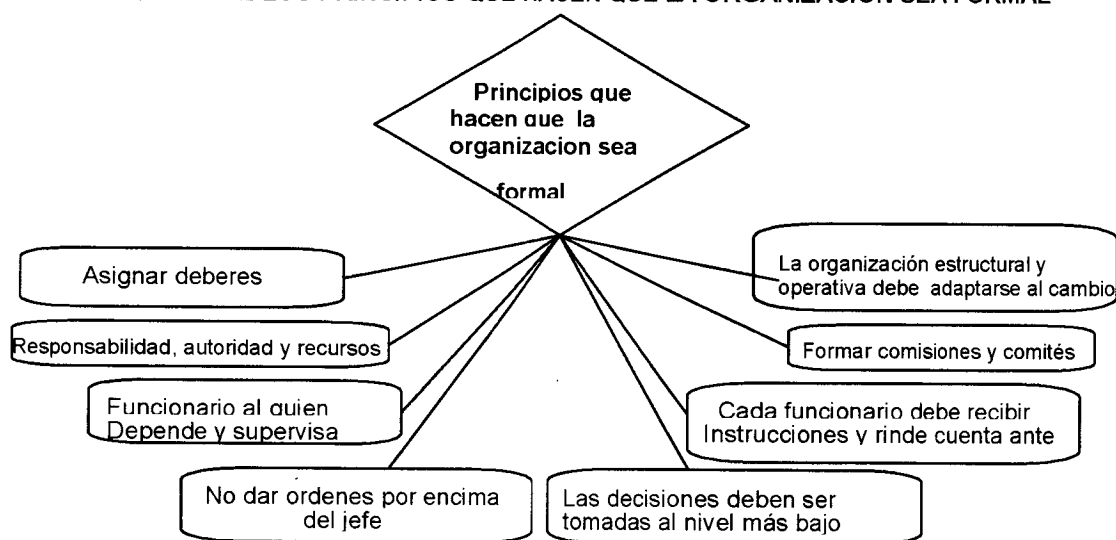


Los principios en los cuales se basan las organizaciones para darle un carácter formal son:

- a. A cada cargo se le deben asignar los deberes en forma precisa y clara. De esta forma se reducirán conflictos de competencias y se podrán establecer responsabilidades precisas.

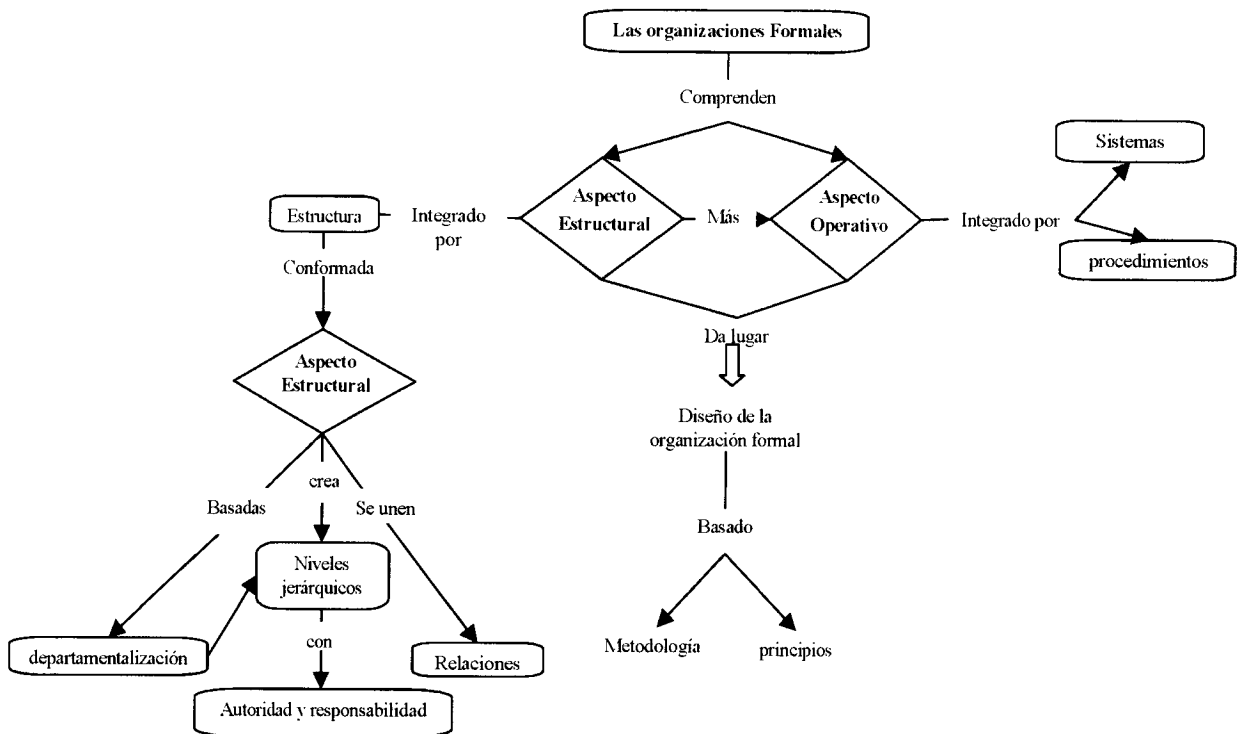
- b. Las responsabilidades deben ir acompañadas con la correlativa autoridad y asignación de recursos, tanto materiales como humanos. A nadie puede responsabilizarse del logro de un objetivo, si no se le proporcionan las atribuciones y los medios necesarios.
- c. Todo funcionario debe conocer con precisión de quien depende y a quien supervisa. Las relaciones y las líneas de autoridad deben estar claras, a fin de evitar conflictos.
- d. Como norma, nunca se deben dar ordenes al personal pasando por encima del jefe responsable. Ello provocará su lógica reacción y su autoridad se verá menoscabada.
- e. Las decisiones deben ser tomadas al nivel más bajo posible. Para ello, debe elevarse autoridad a los niveles adecuados. Los niveles de dirección debieron trabajar siempre sobre la base de decisiones no programadas. Los de jefatura y de supervisión, principalmente, con las decisiones programadas.
- f. Es deseable que cada funcionario reciba instrucciones y rinda cuentas ante un solo jerarca. En los casos de autoridad funcionales, conveniente que ella sea ejercida sobre el nivel jerárquico más alto posible, bajando luego la comunicación por la línea.
- g. Es conveniente establecer comisiones o comités de dirección, a fin de posibilitar la participación de todos los ejecutivos en el tratamiento y discusión de los problemas importantes. Ello promueve la formación de un espíritu de cuerpo. Asimismo, podrán coordinarse mejor las distintas actividades.
- h. La organización estructural y la operativa deben adaptarse permanentemente a los cambios que surgen. Como no siempre se reacciona ante estos con la suficiente diligencia, es una buena política realizar periódicas evaluaciones de la organización vigente

ESQUEMA DE LOS PRINCIPIOS QUE HACEN QUE LA ORGANIZACIÓN SEA FORMAL



Este esquema nos señala e indica en qué debemos de basarnos para darle el carácter formal a la organización, nos referimos a los principios.

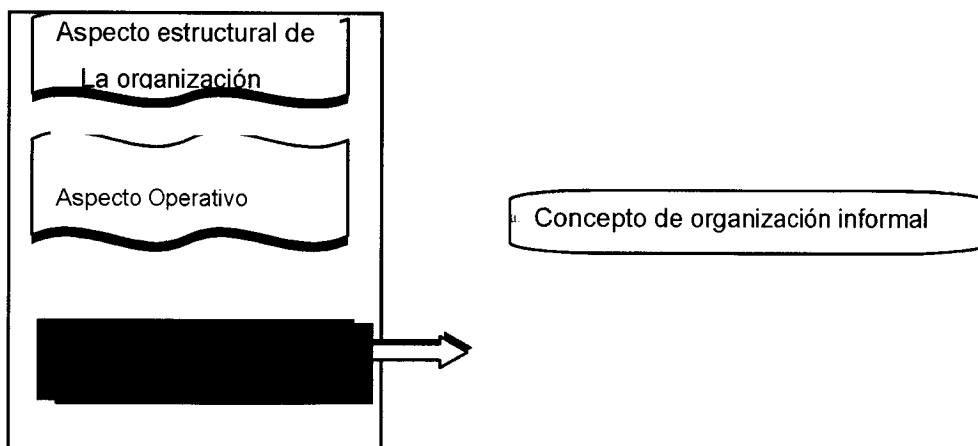
**MAPA CONCEPTUAL QUE SINTETIZA LAS INTERRELACIONES DE LOS ELEMENTOS BÁSICOS
CONCEPTUALES PARA COMPRENDER LAS ORGANIZACIONES FORMALES**



Me ejercito

Explico con mis palabras las interrelaciones entre los distintos componentes expresados en este mapa conceptual, y lo discuto con mis compañeros, en la sesión tutorial orientada por el profesor (a).

5. La organización informal



a. Concepto de organización informal

Recordemos un poco que la teoría clásica de la organización hace énfasis en el establecimiento de normas de conducta y actuación. Manifiesta que la organización es el conjunto de esas normas. Al respecto nos preguntamos:

- 1) *¿Las normas de conducta establecidas, son realmente cumplidas?*
- 2) *¿Es esa la forma en que opera realmente la organización o es la forma en que queremos que opere?*

Simón, sobre el particular, expresa: "Para muchas personas, organización significa algo que se dibuja en gráficos o se registra en detallados manuales de descripción de tareas, para ser anotados y archivado debidamente. Tiene más el aspecto de una serie de ordenados cubículos, dispuestos de acuerdo con una lógica arquitectónica abstracta, que de una casa ideada para ser habitada por seres humanos". "La organización está compuesta por un grupo de personas (seres de carne y hueso) que se conducen de cierta manera, en parte a causa de ideas, prejuicios, personalidades y destrezas que aportan a la organización, y en parte, a consecuencia de la influencia que sobre ellas ejercen, otros miembros del grupo administrativo y de la sociedad en que viven".

Analicemos lo expuesto por Simón

Si bien es cierto que las organizaciones hacen uso de instrumentos, tales como los organigrama, los manuales indican el contenido y la forma de estas relaciones. "A" pasa el material a "B"; "C" inspecciona lo que "B" ha mecanizado; "D" informa a la dirección sobre lo producido; etc.

Observemos la realidad en una organización: Juan conversa con María le admira y ayuda en su trabajo, pero le fastidia el aire de superioridad que tiene Carlos (el charlatán), y hace hasta lo imposible para obstaculizar su función. Por otro lado, Pedro elabora un informe para la dirección de la empresa y lo hace pensando en la opinión del jefe del departamento y la comparación que este hará con el informe que entregará Casimiro.

Es de esta manera que aparece o surge la segunda cara de la organización, la que llamamos estructura informal o espontánea, y que perfectamente podemos calificar de estructura humana.

Si queremos definirla con alguna precisión, podemos decir que, la *estructura informal* es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos a la situación en que los coloca la organización formal. Ambas tienen, sin embargo, objetivos distintos.

- Los organigramas y los manuales tienen como objetivo señalar el rol de cada uno de los miembros de la organización, procurando un orden, necesario para el logro de los fines en la forma más eficaz y eficiente posible.
- La estructura informal, en cambio, tiene por fin implícito y hasta si se quiere inconsciente, la propia satisfacción en todos los órdenes posibles. El grupo formado con sus compañeros sirve para la defensa, seguridad, prestigio y satisfacción de sus miembros.

No olvide que la existencia de esta doble estructurada en toda organización es inevitable.

¿Quiere esto decir que no vale la pena invertir en estructurar una organización formal que, de antemano, sabemos que luego en los hechos no funcionará como la pensamos?

¿Quiere esto decir que debemos atacar a la organización informal, procurando su destrucción?

Ni lo uno ni lo otro. La Organización informal es en cierto modo, hasta conveniente y deseable por las siguientes razones:

- Gracias a ella, los individuos encuentran, a veces, satisfacción a sus necesidades sociales, mismas que la organización formal no proporciona, constituyendo así una importante válvula de escape de tensiones y ansiedades.
- Gracias a ella, la organización se flexibiliza. Si todo se hiciera estrictamente como lo disponen los organigramas y manuales, constataríamos con sorpresa que más de una vez las acciones se desarrollarían más lentamente de lo que pensamos. Pero la organización informal debe mantenerse bajo control, ya que, pasado determinado grado de "informalidades", se transforma en un elemento patológico, capaz de generar el desorden y el caos administrativo.

Max Weber; cuando describió su modelo ideal de organización, lo hacía sabiendo que como "ideal" que era, difícilmente sería alcanzado en los hechos. Sostenía, sin embargo, que era útil, pues nos permitía establecer por comparación entre lo que es y lo que debería ser, en qué medida la organización se comporta de acuerdo a las pautas programadas, que se suponen son más racionales que las que se desarrollan espontáneamente.

El quid de la cuestión es lograr un equilibrio inestable entre la organización formal y la informal; la segunda haciendo que la primera no se transforme en un factor burocratizante y esta poniendo orden y un límite razonable a aquella.

Analicemos el siguiente comentario:

Ninoska Martínez, quien es egresada de la facultad de Ingeniería de la Universidad Centroamericana y empezó a trabajar en el laboratorio de una importante empresa manufacturera, le fue asignada la tarea de supervisar a cuatro técnicos de laboratorio, encargados de verificar muestras de fabricación.

En algunos aspectos, Ninoska los supervisaba. En otros, se sentía restringida o limitada por el propio grupo, lo cual era muy frustrante para ella. Pronto descubrió que cada técnico protegía a los demás, por lo que le resultaba difícil responsabilizar a alguien por el trabajo mal hecho. El grupo frenaba la producción de tal manera, que aproximadamente el mismo número de pruebas se hacían cada día, a pesar que Ninoska les manifestaba la urgencia que había y debían de apurarse.

Aún cuando Ninoska como se mencionó al inicio, era la supervisora, comenzó a observar algunas situaciones como las siguientes:

- *En muchas ocasiones sus empleados, en lugar de acudir a ella para plantear algún problema, acudían a otros técnicos más antiguos de otras secciones.*
- *Tres de sus técnicos, con frecuencia, se reunían en la cafetería para comer, mientras que el otro generalmente comía con sus amigos en el laboratorio adjunto.*

Ninoska, generalmente, comía con los otros supervisores de laboratorio y eso le dio oportunidad de aprender bastante sobre la organización.


En un momento de reflexión, empezó a comprender que estas situaciones eran la evidencia de la organización informal y que había de trabajar en ellas de la misma manera que con la organización formal.

Bajo la capa de las relaciones formales en cada organización existe un sistema más complejo de relaciones sociales consistentes en muchas organizaciones informales. Aun cuando existen muchos grupos informales diferentes, no solamente a uno, nos referimos a ellos colectivamente como la organización informal, que constituye una influencia poderosa para la productividad y la satisfacción en el empleo. Tanto el sistema formal como el informal, son necesarios para la actividad grupal, en la misma forma en que dos navajas son necesarias para hacer un par de tijeras.

b. Comparación entre una organización informal y la organización formal

El gran interés en la organización informal se originó como un resultado de los estudios hechos en la década de 1930, en la Western Electric. Con dichos estudios, llegaron a la conclusión que dicha organización informal era parte de la situación total del trabajo.

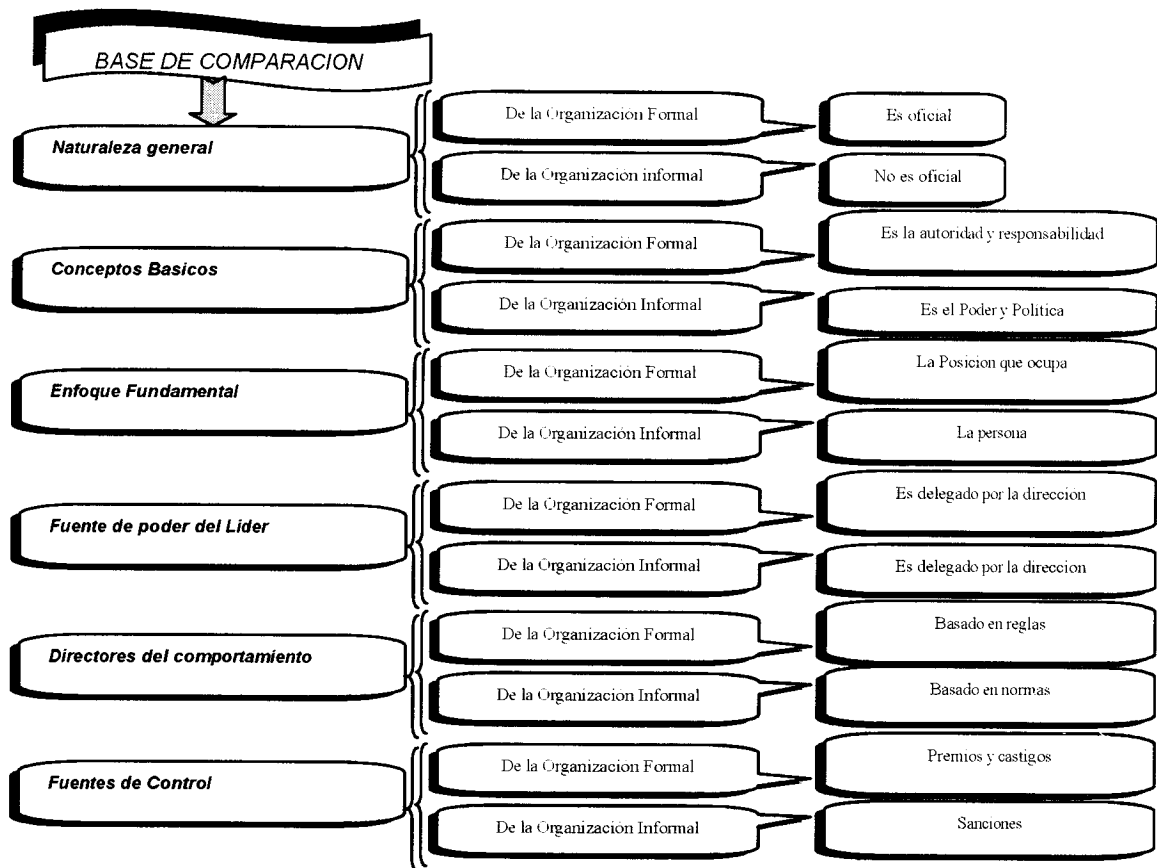
Definimos la organización informal como:



La organización informal consiste en una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, sino que surge espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí.

En la organización informal se da importancia a la gente y sus interrelaciones, mientras que en la organización formal se hace hincapié en puestos oficiales, en términos de autoridad y responsabilidad. El poder informal, por tanto, se relaciona con la persona, y la persona lo tiene sólo cuando ocupa un puesto. El poder informal es personal, mientras que la autoridad formal es institucional. Estas diferencias se resumen en el siguiente esquema:

ESQUEMA DE COMPARACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN FORMAL Y ORGANIZACIÓN INFORMAL



Nos debemos de preguntar: ¿Existen el poder formal y el poder informal? ¿En qué consiste cada uno de ellos?

El poder, en la organización informal, lo dan los miembros del grupo, en lugar de ser delegado por los gerentes. Por tanto, no sigue una cadena oficial de mando. Es más probable que llegue de los compañeros que de los superiores en la jerarquía formal y puede penetrar las líneas organizacionales, llegando a diferentes departamentos. Generalmente, es más inestable que la autoridad formal, en vista de que está supeditada a los sentimientos de las personas: En vista de su naturaleza subjetiva, la organización informal no puede ser controlada por la gerencia, como lo es la organización formal.

Típicamente, un gerente mantiene cierto poder informal (personal), así como poder formal (institucional), pero generalmente no tiene mayor poder informal que los demás miembros del grupo. Esto significa que el gerente y el líder informal usualmente son dos personas distintas en los grupos de trabajo.

Como resultado de las diferencias entre las fuentes formales e informales de poder, las organizaciones formales pueden crecer extraordinariamente, mientras que las organizaciones informales (al menos las muy cerradas) tienden a permanecer pequeñas, con el fin de mantenerse dentro de los límites de las interrelaciones personales. El resultado es que una organización importante suele tener cientos de organizaciones informales, que operan dentro de

ella. Algunas se consideran sagradas dentro de la institución; otras son parcialmente ajenas a esto. Debido a su tamaño naturalmente pequeño y a su inestabilidad, las organizaciones informales no representan un sustituto adecuado de los grandes conjuntos de personas y recursos necesarios en las instituciones modernas.

Por lo general, los trabajadores reconocen los diferentes papeles que desempeñan las organizaciones formales e informales, incluyendo el papel secundario que normalmente tiene la organización informal.

Un estudio hecho con trabajadores reveló que aunque los empleados y los gerentes consideran que las organizaciones informales tienen influencia y son provechosas, también reconocen que las formales tienen mayor influencia y son más provechosas que las primeras.

c. ¿Cómo nace la organización informal?

El modelo de la organización de contingencias, produce una estructura que, según lo planeado por la dirección, ha de ser compatible con el ambiente, la tecnología y la estrategia. Esta estructura, con sus reglas, procedimientos y descripciones de puestos o trabajos, da origen a un grupo de normas que el personal ha de observar.

Se espera que los individuos y los grupos se comporten de determinada manera, si realizan sus tareas según lo establecido, la organización será eficiente, pero ello, a veces, no se logra según los deseos de los administradores, porque la organización informal surge del interior de la estructura formal y la misma no responde a la deseada por los administradores por lo siguiente:

- Primero, los empleados no actúan conforme a lo que se exige de ellos. Tal vez trabajen con mayor rapidez o lentitud de lo predicho o bien es posible que modifiquen gradualmente un procedimiento, basándose en su experiencia e intuición.
- Segundo, a menudo los empleados interactúan con varias personas o con distintas frecuencias, no como lo exige su trabajo. Georgina tal vez busque el consejo de Marcia y no el de Teodoro; Celia quizá dedique más tiempo a ayudar a Juan que a Saida.
- Tercero, es posible que los empleados se adhieran a un conjunto de actitudes, creencias y sentimientos que no corresponden a los que la empresa desea inculcarles. En vez de que sean personas leales, comprometidas y entusiastas de su trabajo, algunos acaban por decepcionarse, mientras que otros se muestran francamente alienados.

De lo anterior podemos darnos cuenta que los administradores tienen que aprender una buena lección con respecto a las organizaciones informales: Necesitan conocer las actividades e interacciones informales, así como los sentimientos de los empleados y lo que se espera de ellos.

d. Estatus de miembro y líderes informales

Ejemplificando con una situación:

La empresa “El Reventón” poseía un departamento de mercadotecnia, el cual estaba integrado por un grupo de trabajadores, quienes presentaban algunas diferencias notables, aunque un tanto normales. Sus edades fluctuaban entre 30 y 72 años; su antigüedad en la organización incluía desde los empleados de ingreso reciente hasta los que llevaban 39 años laborando en ella; y el que percibía un salario más alto recibía 80% más del que percibía el sueldo más bajo. Algunos habían nacido y vivían en la localidad y otros habían cruzado el país para aceptar el trabajo. Por lo demás, sus oficinas diferían en multitud de aspectos como tamaño, disponibilidad de iluminación natural y proximidad del ruido.

Analicemos el ejemplo anterior

Los integrantes de grupos de trabajo, presentan características identificables que los distinguen de los demás y que dan origen a diferencias de estatus. Como se aprecia en el ejemplo, algunos de los aspectos en que difieren son:

- 1) Edad
- 2) Antigüedad
- 3) Ingresos
- 4) Lugar del nacimiento y
- 5) Naturaleza del lugar de trabajo.
- 6) Otros factores, como competencia técnica, libertad para moverse en el área de trabajo y personalidad también pueden reconocerse.

Todos esos elementos confieren estatus a quien los posee, a juzgar principalmente por lo que valoran los miembros del grupo. Nos podemos dar cuenta que son infinitas las causas del estatus informal.

El empleado con el nivel más alto de estatus en la organización suele convertirse en su líder informal. Esta persona surge del interior del grupo, adquiriendo, con frecuencia, mucho poder informal. Son líderes que ayudan a socializar a los nuevos miembros e integrarlos en la organización, de manera que el grupo puede llamarlos, para efectuar tareas más complejas.

Por ejemplo:

En una de esas situaciones, un joven neurocirujano relató cómo el miembro más destacado del grupo se detenía en el quirófano durante una operación muy delicada y ayudaba brevemente en la extracción de un tumor cerebral; luego se retiraba de manera inadvertida cuando ya no se requería su ayuda.

A cambio de sus servicios, los líderes informales suelen recibir ciertos premios y disfrutan de algunos privilegios. Tal vez los compañeros de trabajo le permitan ser el primero en escoger sus días de vacaciones o bien le dispensen de un desagradable trabajo de limpieza. Un premio común es la gran estima que se le tiene, y esto es lo bastante importante como para compensar un poco las responsabilidades que se le imponen.

Los grupos informales tienen tantos puntos de contacto que una misma persona puede ser miembro de varios grupos, lo cual significa que no hay un solo líder sino varios de distinta importancia. El grupo puede seguir la recomendación de un empleado por lo que concierne a los sueldos y a otro, para que le ayude a elaborar los planes de vacaciones. Así, en un departamento, varios individuos pueden ser líderes informales en algún aspecto. Puede haber una persona con mucha experiencia, a quien se le considera experto en problemas de trabajo; puede haber alguien que sabe escuchar y que cumple por eso la función de orientador; y puede haber un comunicador a quien se acude para que presente a los gerentes los problemas que van surgiendo.

Si bien algunas personas del grupo pueden ser líderes informales de diversos tipos, suele haber un líder primario con mayor influencia que otros. Cada gerente debe saber quién es el principal líder informal en el grupo y trabajar con él para estimular el comportamiento que facilite la obtención de los objetivos. Cuando un líder informal se opone a la empresa, su influencia generalizada puede minar la motivación y la satisfacción en el trabajo.

La organización informal es una fuente conveniente de líderes formales potenciales, pero no se olvide que un líder informal no siempre llega a ser el mejor gerente formal. La historia está llena de casos de excelentes líderes informales que se convierten en jefes arrogantes una vez que se les enviste de autoridad. Algunos fracasan en su nuevo puesto porque tienen miedo a la responsabilidad oficial, cosa que no les sucede cuando son líderes informales. A menudo critican a los directivos por falta de iniciativa o por no atreverse a ser diferentes; pero cuando asumen un puesto administrativo, se tornan aún más conservadores por el temor a cometer un error. Otros fracasan porque su autoridad gerencial oficial es más amplia y compleja que la esfera tan reducida en que ejercían su poder informal. El hecho de que José sea el líder en las actividades sociales del departamento no significa que tendrá éxito como gerente de departamento.

La difícil transición de líder informal a líder formal, puede explicarse en parte por los resultados de un estudio de investigación sobre líderes que surgen en grupos pequeños. El investigador se valió de las clasificaciones que los miembros hacían entre sí acerca del grado en que tendían a las metas, daban instrucciones, resumían y aparecían seguros de sí mismos, después de su primera tarea. De ese modo pudo predecir ocho de nueve líderes que surgieron. Sin embargo, también se descubrió que los líderes informales recibían una clasificación muy alta como "agresivos", pero no como "personas sensatas". Al parecer los candidatos al liderazgo informal deben tener muchas de las cualidades de los líderes formales potenciales, pero sus otras características pueden mermar después su eficiencia como líderes formales.

e. Ventajas de la organización informal

1) Mejores sistemas totales

¿Cómo crear sistemas totales?

Aun cuando los sistemas informales pueden provocar una serie de problemas, también acarrear beneficios tanto para los empleadores como para los empleados. Lo más importante es el hecho de que se integren con los sistemas formales para lograr un sistema total eficiente. Los planes y políticas formales no pueden resolver todos los problemas en una situación dinámica, porque son preestablecidos y parcialmente inflexibles. Algunos requerimientos pueden cumplirse a través de las relaciones informales, mismas que pueden ser flexibles y espontáneas.

2) Una carga más ligera de trabajo para la gerencia

¿Cómo ayudar al trabajo de la gerencia? Otro aporte de la organización informal es el de aligerar la carga del trabajo gerencial. Cuando los gerentes saben que la organización informal está trabajando con ellos, se sienten menos forzados a supervisar a los trabajadores, para asegurarse de que todo está en orden. Los gerentes se sienten confiados para delegar

3) Satisfacción del trabajo de grupo y descentralizar el trabajo

¿Cómo lograr la satisfacción en el trabajo?

Porque tienen la confianza de que los empleados serán más colaboradores. En general, el apoyo que da al gerente el grupo informal, conduce a una mayor cooperación y productividad. Contribuye a que se realice el trabajo.

La organización informal también ayuda a cubrir algunas deficiencias del gerente. Si éste no es un planeador eficiente, alguno de sus empleados podrá ayudarlo en este aspecto y llevar a cabo la planeación a pesar de la deficiencia del gerente.

Un beneficio importante de la organización informal es que proporciona satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo. Es un medio por el cual los trabajadores experimentan un sentido de pertenencia y seguridad. Ofrece a los trabajadores el sentimiento de que pertenecen a algo valioso, por lo que aumenta su satisfacción y se reduce la rotación.

Ejemplificando una situación

En una oficina de la empresa "La Chichagua" trabaja Rosa Pérez, quien atiende a diario la cantidad de 750 clientes. Es una empleada que se siente como un número más en la nómina, pero el grupo informal al que pertenece le proporciona sentido de pertenencia y estatus. Con ello se siente alguien, a pesar de que dentro de la estructura formal es solamente uno de los miles de empleados. Puede ser que no se sienta muy motivada para atender esta cantidad de clientes, pero su grupo informal le ofrece un significado a su día. Cuando piensa en que va a ver a sus amigos, a compartir sus necesidades, a comer con ellos, el día toma una nueva dimensión, que hace más fácil cualquier problema o tedio en la rutina de su trabajo. Por supuesto que estas condiciones pueden aplicarse en forma inversa: el grupo puede no aceptarla, con lo que se haría su trabajo más desagradable y tal vez esta situación la llevaría a solicitar su traslado a otra área administrativa, a faltar con frecuencia o a renunciar.

4) Una válvula de seguridad para las emociones

Un beneficio adicional es que la organización informal puede concebir un canal útil para la comunicación de los empleados. Ofrece el medio para mantener el contacto entre ellos, aprender más acerca de su trabajo y comprender lo que está sucediendo en su ambiente. Otro beneficio, con frecuencia olvidado, es que la organización informal representa una válvula de escape para las frustraciones de los empleados y otros problemas emocionales. Los empleados pueden liberar tensiones emocionales discutiéndolas con otra persona en una forma abierta y amistosa, y los compañeros del grupo informal ofrecen este tipo de ambiente.

Ejemplificando con una situación

Observemos el caso de José Antonio Pérez, quien se sintió frustrado y molesto con su supervisora, Rosita López, a quien sintió el deseo de pegarle. Hubiera querido decirle con palabras groseras lo que pensaba de ella, pero temió ser castigado. Su alternativa fue invitar a comer a una amiga y compartir con ella lo que había ocurrido y lo que en ese momento sentía por su supervisora. Una vez que desahogó esos sentimientos con su amiga, José Antonio, se sintió capaz de regresar a trabajar e interactuar con Rosita en una forma más relajada.

5) Cohesión

Una ventaja de la organización informal, que rara vez se reconoce, es que su existencia estimula a los administradores a planear y actuar más cuidadosamente de lo que lo harían si no existiera. Los administradores que conocen el poder de ella, saben que es una forma de controlar y equilibrar su uso ilimitado de autoridad. Introducen cambios en sus grupos sólo después de una planeación muy meticulosa, pues saben que los grupos informales están en condiciones de minar incluso un proyecto bien elaborado. Y quieren que su proyecto tenga éxito porque tendrán que responder ante la autoridad formal, si fracasan.

Las ventajas de la organización formal tienen mayores probabilidades de aparecer si el grupo es cohesivo y si sus integrantes muestran actitudes favorables hacia la empresa. La cohesión se manifiesta por la fuerza con que los empleados están unidos entre sí; por la confianza mutua entre ellos y por el deseo de seguir perteneciendo al grupo. La productividad de los miembros de un grupo cohesivo es con frecuencia muy uniforme, habiendo además poca rotación de personal.

f. Desventajas de las organizaciones informales

Muchos de los beneficios de las organizaciones informales pueden revertirse para mostrar problemas potenciales que pueden surgir. En otras palabras, los sistemas informales pueden ayudar o perjudicar a una cierta actividad al mismo tiempo.

Por ejemplo, mientras una información útil se extiende en una parte del sistema, otra parte puede estar comunicando un rumor negativo. El sistema informal también puede cambiar su sentido de manera positiva o negativa. Un grupo de trabajo, por ejemplo, puede acoger o rechazar a un empleado y crear una persona insatisfecha y una renuncia. En la mayoría de los sistemas informales conviven al mismo tiempo los efectos positivos y los negativos.

1) Resistencia al cambio

Una dificultad importante en las organizaciones informales es su resistencia al cambio. Existe una tendencia del grupo a convertirse en sobre protector de su propia forma de vida y a mantenerse como una roca frente al cambio.

Lo que ha sido bueno, se cree que, está bien para que siga igual en el futuro. Si, por ejemplo, el puesto A siempre ha significado mayor estatus social que el puesto B, debe continuar así y tener mayor estatus y mayor sueldo, aunque hayan cambiado las condiciones para hacer más sencillo el puesto A.

Si en el pasado fue necesario restringir la producción mediante una gerencia autócrata, ahora también se hace necesario a pesar de que la gerencia tenga un estilo participativo. Aunque las organizaciones informales no están respaldadas por ningún organigrama, si lo están por el convencimiento, la costumbre y la cultura.

2) Conformismo

Un problema conexo es que la organización informal puede ser causa importante del conformismo de los empleados. El aspecto informal de las organizaciones representa, en buena medida, una parte de la vida cotidiana de los trabajadores, quienes difícilmente se percatan que está ahí, por lo que, generalmente, no se dan cuenta de las poderosas presiones que aplican para persuadirlos a que se conformen con su modo de vida. Mientras más cercanos estén a ella, mayor será su influencia.

3) Normas

La conformidad se facilita por medio de normas, que son pautas con que el grupo informal rige el comportamiento de sus miembros. Estas normas pueden ser fuertes o débiles, según la importancia que el comportamiento tenga para el grupo. Los grupos exigen que sus miembros observen las primeras, mientras que los individuos pueden aceptar o rechazar las segundas. Los estudios de investigación demuestran que los grupos tienen normas tanto para cumplir con las responsabilidades de sus tareas, como para las relaciones personales en el trabajo." También generan normas para su superior y subordinados, lo mismo que para sus colegas.

4) Sanciones

El grupo cuyas normas acepta un individuo se llama grupo de referencia. Los empleados pueden tener más de un grupo de referencia, como el director del departamento de ingeniería que se identifica con la profesión de ingeniero y con sus normas, y uno o más grupos gerenciales. Un grupo de referencia usa a menudo premios y castigos, llamados sanciones, para persuadir a sus miembros a seguir las normas. La combinación de las normas informales con sus sanciones correspondientes guía constantemente las opiniones y aplica el poder para reducir cualquier conducta que tienda a apartarse de las normas del grupo. A los disidentes se les presiona y hostiliza hasta que capitulen o abandonen el grupo.

Ejemplificando con una situación

Un ejemplo de la obstaculización, es el caso de Silvio Martínez, empleado de la empresa la Chapioya, quien es objeto de interferencia en el trabajo ya que es, ridiculizado, es molestado fuera del trabajo (como bajar la llanta de su bicicleta) y aislado por parte del grupo. El grupo se rehúsa a hablar con Martínez, durante algunos días y semanas e inclusive se niegan a utilizar algunas herramientas o maquinaria que el utiliza durante su jornada laboral. Acciones de este tipo pueden obligar al trabajador a dejar el empleo.

5) Conflictos de roles

Otro problema que puede surgir es el conflicto de roles. Los empleados tratan de cumplir con las exigencias de sus grupos y de la empresa, pero, frecuentemente, ambas exigencias entran en conflicto. Lo que es bueno para los empleados, no siempre es bueno para la organización. Los recesos para tomar café pueden tener ventajas, pero si los empleados ocupan 15 minutos más socializando en el descanso de la mañana y por la tarde, se reduce la productividad y se

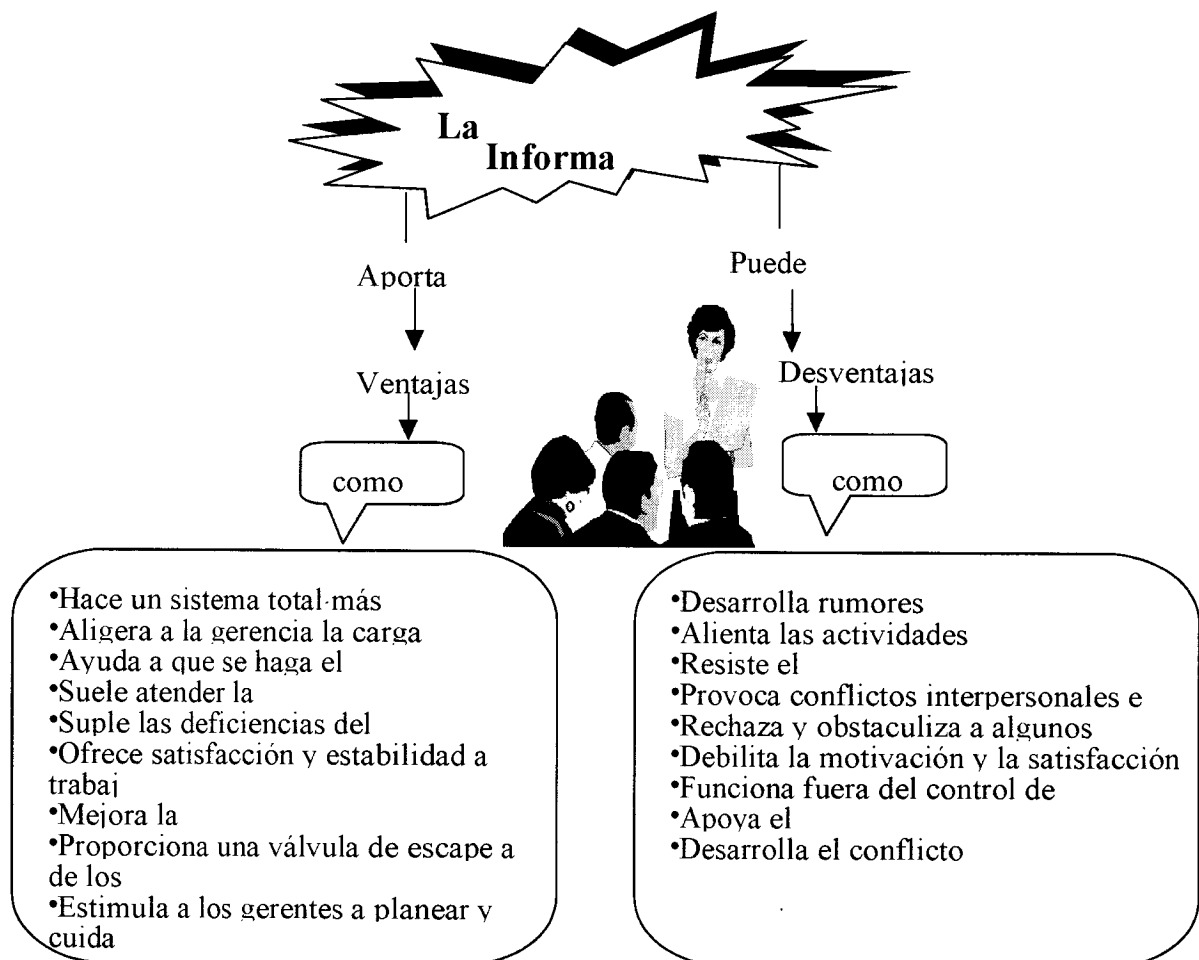
convierte en una desventaja tanto para el empleador como para los empleados. Muchos de estos conflictos de roles pueden evitarse cultivando intereses recíprocos con los grupos formales y los informales. Mientras más entren en armonía los intereses de los grupos formales y los informales, mayor productividad y satisfacción pueden resultar. Sin embargo, siempre habrá diferencia entre las organizaciones formales y las informales. No es éste un terreno en donde se da la perfecta armonía.

Uno de los mayores problemas en las organizaciones informales es que no están sujetas al control directo de la gerencia. La "autoridad" en que se apoya la organización informal es el sistema social y lo más que puede hacer la gerencia es influir en determinadas instancias.

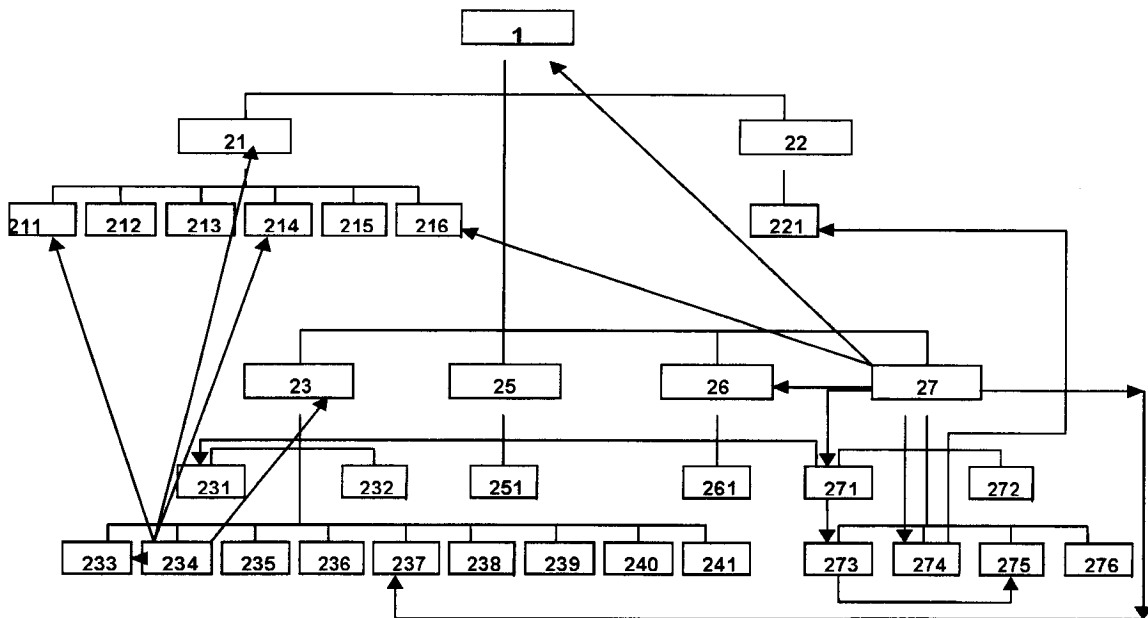
6) Conflictos personales y grupales

Las organizaciones informales también propician conflictos interpersonales e intergrupales que pueden perjudicar a la empresa. Cuando los empleados dedican su pensamiento y energía a obstaculizarse unos a otros, es más probable que aporten menos a la organización. Los conflictos e intereses contrarios pueden ser tan fuertes en las organizaciones informales, que reducen la motivación y la satisfacción. Esto se convierte en menos productividad que perjudica a todas las partes. En este juego no hay ganador.

ESQUEMA RESUMEN DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.



ESQUEMA DE COMUNICACIÓN ENTRE GERENTES UBICADOS EN LAS POSICIONES 27 Y 234 DE UNA EMPRESA.



Podemos observar la gráfica anterior, que ofrece una serie de patrones de comunicación y que sucede entre distintas áreas administrativas de una organización.

Me ejercito

Identifico en el gráfico los patrones de comunicación entre las distintas áreas administrativas de una organización de acuerdo con las orientaciones siguientes:

1. Doy un nombre a la empresa de acuerdo con la grafica anterior
2. Defino la actividad a la que se dedica dicha empresa.
3. Identifico las áreas administrativas que correspondan con la numeración que se presenta en el gráfico.
4. Explico como son estas relaciones entre las organizaciones informales que se producen en esta organización y que están bajo la responsabilidad de usted como administrador.

Este ejercicio será objeto de discusión en la sesión tutorial correspondiente orientada por el tutor (a).

Actividad de autoaprendizaje No. 3

1. Defino con mis propias palabras, que es un sistema?
2. Analizo la importancia de los procedimientos en la estructura de una organización.
3. Determino la relación existente entre la estructura y los procedimientos en una organización.
4. Sintetizo el proceso para diseñar una estructura en áreas o etapas.
5. Defino que es organización formal y organización informal.
6. Describo las principales diferencias entre la organización formal y la organización informal.
7. Identifico las ventajas y desventajas de la organización informal.

En la página No. 88, encontraré las respuestas a esta actividad de autoaprendizaje, mediante ella podré corregir y optimizar mi aprendizaje.

Resumen final de la unidad

La organización es analizada e interpretada de distintas maneras: como organismo social, como función y como proceso. En el contexto actual, según el enfoque moderno, son analizadas bajo el enfoque de sistema y el enfoque contingencial, para dar respuesta al medio ambiente dinámico que las rodea.

Es importante comprender a las organizaciones de forma integral, como un todo organizado en estructura, procesos, personas, infraestructura, gerencia y sistemas. Todos ellos responden a una estrategia claramente definida, con miras al desempeño de la organización en un determinado ambiente.

En el medio en que se desenvuelven las organizaciones, inevitablemente, se producen elementos de acción directa e indirecta, que deben ser enfrentados y, a su vez, pueden ser administrados a través de los directivos, en la medida que minimicen o reduzcan la incertidumbre, con miras a poder ser competitivas.

Podemos comprender las organizaciones a través de:

- La definición de los distintos procedimientos que hacen posible la ejecución de las distintas actividades.
- El proceso para diseñar la organización que se basa en principios que deben cumplirse, haciendo posible obtener el diseño más adecuado.
- Reconocimiento de la existencia de la organización informal independiente de la voluntad de quienes la dirigen. Esta organización tendrá su incidencia positiva o negativa en el logro de los objetivos propuestos.
- En las organizaciones formales aún cuando son planeadas, surgen grupos espontáneos, conocidos como "organizaciones informales". Estas poseen ventajas que contribuyen a la organización formal. Por otro lado, sus desventajas pueden ocasionar interferencia en el logro de los objetivos organizacionales.

Evaluación final de la unidad

1. El término organización puede ser concebido como una función, como un proceso y como un organismo social. ¿Cuál de ellos retomarías usted y por qué?
2. Explique ¿por qué el enfoque de sistema y el contingencial son importantes para el desempeño exitoso de las organizaciones.
3. ¿Por qué se asegura que las organizaciones son una realidad compleja? Argumente.
4. ¿Por qué las organizaciones informales pueden tener una influencia positiva o negativa sobre el funcionamiento de la organización?. Fundamente su respuesta y dé ejemplos sobre cada influencia.

Hoja de respuestas

Prueba Diagnóstica

1. Defino con mis propias palabras el término organización.

La organización puede interpretarse como: función, proceso e institución social.

Como función, los administradores aplican el proceso administrativo en la ejecución de sus actividades, para el logro o consecución de los objetivos.

Como proceso necesario para la formación de estructuras basadas en la división del trabajo y en la integración de todos sus elementos.

Como organismo o institución social, se conjugan elementos materiales y recursos humanos, sobre la base de una estructura y sistemas de trabajo, claramente definidos, para el logro de los objetivos institucionales.

2. Defino con mis propias palabras lo que entiendo por sistema.

De manera sencilla, diremos que sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que buscan como cumplir con una meta u objetivo.

3. Argumento por que las organizaciones son sistemas abiertos.

Para el buen funcionamiento de las organizaciones intervienen una diversidad de elementos internos: los dirigentes, la infraestructura, etc. Dichos elementos tienen que ser adquiridos del medio ambiente que las rodea. En el ambiente también existen clientes, proveedores, etc., todos ellos influirán sobre la organización, favorable o desfavorablemente, que las convierten en sistemas abiertos.

Actividad de autoaprendizaje No 1

A continuación se le presentan las posibles repuestas a las preguntas realizadas, las mismas probablemente no corresponderán exactamente a propuestas por usted, pero deberán contener estos elementos básicos.

1. Identifico los elementos que facilitan la evolución de la organización.

- Necesidad de manejar nuevas formas de conducir de manera eficiente las organizaciones.
- El Enfoque de Max Weber sobre la racionalidad de las tareas
- Los aportes de la teoría clásica
- La evolución e incidencia del ambiente en la vida de las organizaciones
- La dinamicidad de las actividades del hombre

2. Establezco la diferencia en la interpretación del término organización.

La organización como función administrativa es la tarea que ejercen los Administradores para ordenar y asegurar el funcionamiento futuro de la empresa. En cambio, como proceso es la creación de la estructura y el establecimiento de los procedimientos para realizar las tareas establecidas. Como Institución social, se considera a la organización como el conjunto de personas que se unen para lograr objetivos comunes, realizando tareas de manera coordinada.

3. Determino la estrecha relación entre la administración y organización.

En que ambos términos están constituidos por sistemas, dado que la Administración representa un subsistema dentro del sistema organización como ente mayor.

4. Identifico los requisitos básicos que debe cumplir una organización para su formación.

- Identificar el trabajo a realizar
- Tener un objetivo claramente establecido
- Los recursos humanos necesarios para lograr las metas
- El lugar y medios físicos de trabajo para el cumplimiento de las tareas.

5. Analizo las características que me permiten describir a una organización.

- Propósitos común, claramente identificado
- Expresar unidad de sus partes
- Interactuar interna y externamente para el cumplimiento de sus objetivos
- Poseer una estructura
- Realiza el proceso de transformación
- Requiere de un control para garantizar el comportamiento de las personas en pro de los objetivos organizacionales.

Actividad autoaprendizaje No 2

1. Analizo el papel de la estructura para las organizaciones.

Mostrar la forma en que están ordenadas las unidades, la relación existente entre ellas, y los niveles de mando y jerarquía.

2. Describo los elementos que conforman una estructura organizativa.

- Unidades u órganos administrativos, refleja cómo se agrupan las actividades de la organización. Se demuestran como: Dirección, división, departamento, sección, etc.
- Cargos, son el conjunto de tareas similares, asignadas a un individuo o grupo de individuos.
- Puesto, son el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de los puestos asignados a empleados en particular.

3. Describo la relación ente los niveles jerárquicos y las relaciones organizativas.

Muestran los tipos y niveles de autoridad que se requieren en una organización y que faciliten la integración como un todo, permitiendo un funcionamiento coherente y coordinado de las diversas partes que constituyen a la organización.

4. Analizo la necesidad de implementar los instrumentos, como manuales y organigrama en una empresa u organización.

Las organizaciones son esquemas que representan la forma en que están distribuidos los órganos, los cargos, los puestos y las relaciones fijadas para coordinar y comunicar a los mismos.

Los manuales son considerados como guías para orientar el trabajo del personal, comunicar el tipo de responsabilidad asignado a cada miembro de la organización.

Actividad de autoaprendizaje No. 3

1. Defino con mis propias palabras, que es un sistema?

Podemos definir sistema como un conjunto de elementos que interactúan, se interrelacionan, actuando dentro de determinadas normativas, para el logro de los objetivos propuestos.

2. Analizo la importancia de los procedimientos en la estructura de una organización.

Los procedimientos circulan a través de la estructura y hacen posible que se cumplan las tareas para el logro de los objetivos.

3. Determino la relación existente entre la estructura y los procedimientos en una organización.

Toda organización requiere de la definición de una estructura, donde se considera tanto la diferenciación, como la integración. Sin embargo, para poder maniobrar se necesita de un conjunto de acciones claramente definidas, que se relacionen con los sistemas que la organización ha definido. Estos pueden ser los de información, etc.

4. Sintetizo el proceso para diseñar una estructura en áreas o etapas.

El proceso para diseñar una estructura parte de los objetivos, definición y agrupación de actividades, definición de áreas, creación de cargos definición de procedimientos, recursos humanos idóneos para el cumplimiento de los objetivos.

5. Defino que es organización formal y organización informal

Podemos definir a la organización formal como, la organización que agrupa e identifica tareas, define y delega responsabilidad y autoridad, establece cadena de mando y canales de comunicación, para el logro de objetivos.

La organización informal la definimos como, la red de relaciones personales y sociales que se producen entre los individuos que forman parte de una organización formal.

6. Describo las principales diferencias entre la organización formal y la organización informal.

La diferencia fundamental radica en que la organización formal es planeada y previamente estudiada para su funcionamiento. En cambio la organización informal es espontánea surge producto de las relaciones entre los individuos.

7. Identifico las ventajas y desventajas de la organización informal.

De manera general las principales ventajas de la organización informal son:

- Ayuda al sistema organizacional y a los gerentes a ser más eficiente en el logro de los objetivos.
- Los individuos y grupos de trabajo logran satisfacción y estabilidad.

Las principales desventajas serían:

- Pueden ejecutar actividades negativas en los individuos y por ende crear resistencia al cambio, tan necesario para la organización.
- Puede escaparse el control por parte de la gerencia.

Unidad Autoformativa II
“Medio Ambiente y
Sistemas Organizacionales”

Presentación

En esta unidad le presentamos dos contenidos esenciales:

- A. Los aspectos generales del ambiente y su clasificación
- B. Los aspectos generales de sistema y los modelos a través de los cuales analizaremos las organizaciones.

Con el contenido del tema A, “los aspectos generales del ambiente y su clasificación”, conceptualizamos el ambiente y el medio ambiente, para luego reconocer su importancia. Otro aspecto por estudiar, será las diferentes formas de clasificación del ambiente:

- *Ambiente general y ambiente específico.* El primero se clasifica en factores económicos, situación social, factores tecnológicos, etc. Segundo como proveedores, clientes, competidores, etc.
- *Ambiente externo y ambiente interno.* El primero coincide con los componentes del ambiente general y el ambiente específico. El ambiente interno, por su parte, estudia los elementos del enfoque integral de la organización y hace énfasis en recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros, para una mejor comprensión de la incidencia que tiene la organización sobre las empresas.
- *Ambiente político,* por la característica referida a las incidencias que pueden ejercer los administradores en las políticas públicas para el funcionamiento exitoso de la organización y la responsabilidad social que es objeto la misma. Es importante saber cómo influir y determinar las estrategias por seguir.
- *Ambiente natural* que ha recobrado mayor importancia en el contexto de búsqueda de la conservación del medio ambiente, por tanto, las organizaciones no se encuentran fuera de este contexto y tienen responsabilidad como entidad que produce o presta un servicio. Estamos en la búsqueda de un desarrollo económico sustentable.
- *Ambiente competitivo,* cuyos componentes son la rivalidad entre los competidores, amenaza de los sustitutos, clientes, proveedores y amenazas de nuevos participantes, el análisis integral hace que podamos plantearnos estrategias capaces de hacernos permanecer en un mercado.

Considerando que el ambiente es extremadamente importante en la vida de las organizaciones, incluimos en nuestro contenido el análisis organizacional, orientado a definir cómo pueden los administradores enfrentar la incertidumbre ambiental, proporcionando respuestas a la misma.

En la ética y responsabilidad organizacional, pasaremos a definir ética a nivel de los individuos, para luego definirla a nivel organizacional, considerando cómo la misma debe de responder ante la sociedad y a través de qué estrategias.

En el tema B, “los aspectos generales de sistema y sus modelos”, definiremos “sistema”, de tal forma que quede claro en qué consiste la teoría de sistema y el enfoque de sistema, su importancia, características y principios, para una mejor comprensión de cómo se aplica en las organizaciones. Otro aspecto, de este segundo tema será reconocer a la organización como un sistema y a los modelos que permitan analizarlas.

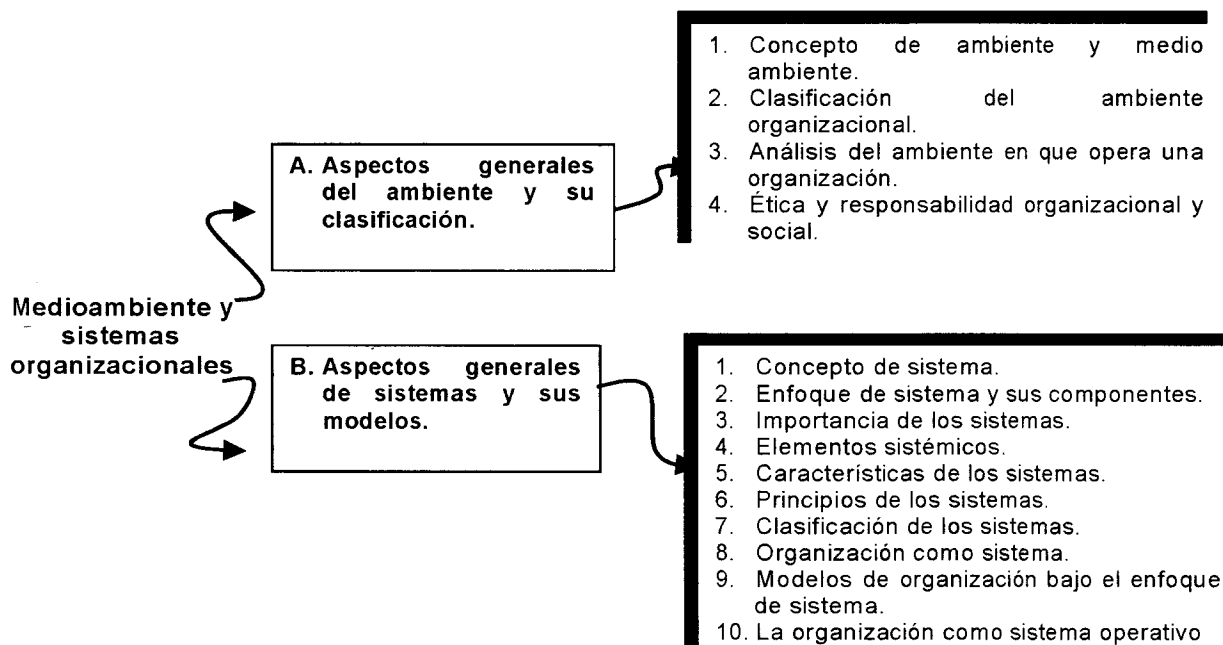
- El modelo de Kastz y Kahan
- El modelo sociotécnico de Tavistock y
- El modelo de kart y Rosenzweig.

Un ultimo aspecto de esta unidad autoformativa es afirmar que las organizaciones son sistemas operativos y, por tanto, necesitan de determinados flujos. Para ello, abordaremos básicamente los flujos de información y decisión.

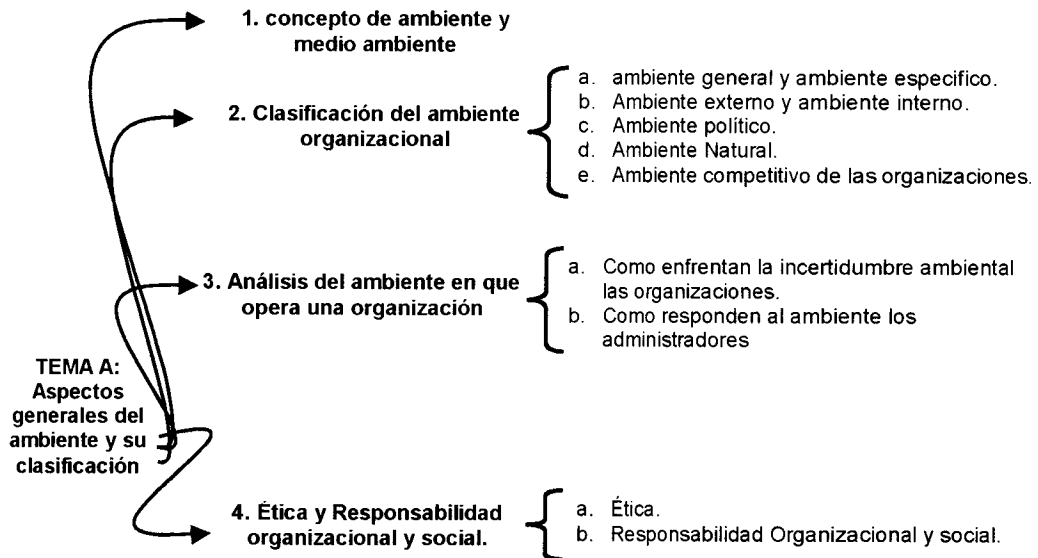
Objetivos de la unidad

1. Analizo cada uno de los ambientes que forman parte de la vida de una organización, para comprender su funcionamiento.
2. Establezco la influencia que tiene cada uno de los elementos del ambiente sobre la organización.
3. Identifico el papel de los administradores en el manejo del ambiente.
4. Determino el actuar ético y responsable que deben de asumir los individuos y las organizaciones para responder con su proceder ante la sociedad.
5. Reconozco la importancia de aplicar el enfoque sistémico para facilitar el desempeño y conducción de las organizaciones.
6. Analizo a las organizaciones como un sistema abierto, a fin de reconocer la influencia de los factores ambientales.
7. Caracterizo cada uno de los modelos organizacionales bajo el enfoque de sistema.
8. Identifico los principales flujos organizacionales necesarios para el funcionamiento de las organizaciones.

Esquema de contenido



A. ASPECTOS GENERALES DEL AMBIENTE Y SU CLASIFICACIÓN



Además de la clasificación del ambiente, identificaremos las fuerzas ambientales más importantes que inciden y limitan la administración de las organizaciones.

Así mismo, consideramos de mucha importancia saber como actuaran los administradores ante:

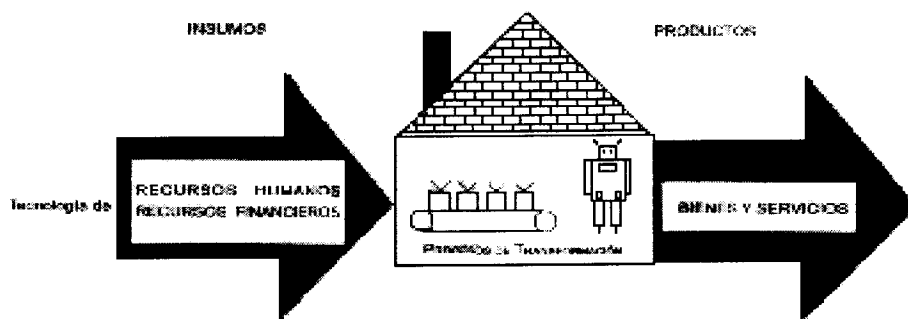
- Las situaciones de incertidumbre que se les presenten
- Las estrategias por utilizarse, para reducir el grado de dependencia hacia las fuerzas ambientales.
- El análisis ambiental, para poder ser competitivo

1. Concepto de ambiente y Medio Ambiente.

Es importante comprender que las organizaciones son un sistema, por que no son una isla, sino que también forman parte de un sistema. Fuera de ellas, existe una serie de acciones de la competencia, clientes, grupos de presión, cambios políticos, etc., que juegan un papel muy importante en las acciones de los administradores, por lograr los objetivos y alcanzar la eficiencia de la organización.

La organización es un sistema y responde a un modelo de sistema abierto que ve a la organización de forma dinámica, en interacción continua con su medio, en la medida que toma los insumos, actúa para transformarlos y produce resultados. Sobre la teoría de sistema y el enfoque de sistema profundizaremos en la segunda parte de esta unidad.

Una manera de ejemplificar el sistema abierto es a través del siguiente modelo:



Modelo de sistema abierto.

Fuente: Tomada de Administración. Montana o Charnov

Los insumos o ingresos de la organización son sus recursos productivos, que luego se usan para la producción o ensamblado (transformados) de bienes finales o servicios, que son sus *productos o sus resultados*.

El proceso de ensamblado de televisores o carros es un ejemplo claro del sistema abierto. Pero el producto depende de la razón de ser de la organización, ya que si se dedica a la investigación de mercados entonces producirá investigaciones; todo lo que la empresa produzca es un resultado. La salida o resultado deberá tener más valor que el insumo, según lo planteado al hablar de los procesos de transformación como, *procesos de valor añadido*. Las tres situaciones posibles que enfrentan las empresas son las siguientes:

- **Insumo > egreso** Cuando los insumos son mayores que los egresos entonces, la empresa está perdiendo dinero, porque sus factores de entrada son mayores que los producidos.
- **Insumo = producción** Cuando los insumos son iguales a la producción entonces, la empresa está en su punto de equilibrio
- **Producción < insumo** Cuando el valor de los productos es mayor que el valor del insumo, la empresa está produciendo utilidades.

Podemos observar que la verdadera productividad de la empresa será evidente cuando el valor de mercado de los productos de una empresa sea mayor que sus recursos de insumo. La diferencia entre producción e insumos se llama ganancias brutas. Las organizaciones de negocio que usen los recursos limitados con mayor eficacia y eficiencia tendrán más ganancias brutas. Esto nos lleva a concluir que las organizaciones forman parte de un conjunto de interrelaciones y que además, independientemente de la voluntad de los directivos, están inmersas en un medio ambiente, al cual tienen que adaptarse o influir sobre él.

El estudio del nuestro módulo tiene como eje transversal el estudio de sistema y el enfoque de contingencias, que hace posible el actuar de los administradores en la toma de decisiones óptimas, según las condiciones que se presenten.

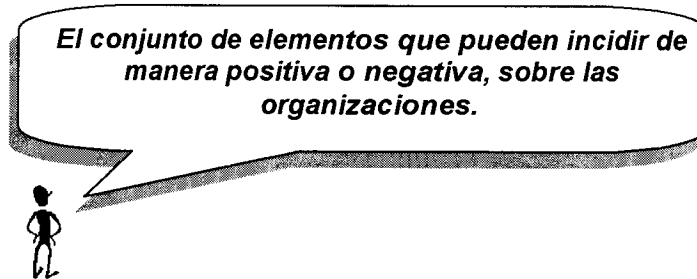
Una vez aclarado estos dos aspectos, debemos de responder a las interrogantes siguientes:

¿Qué es medio ambiente?

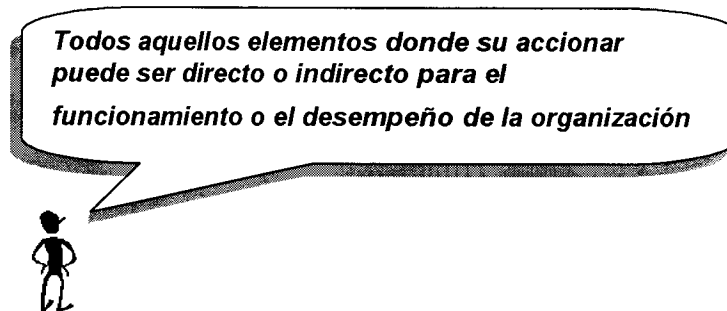
Pero para ello primero debemos de respondernos:

¿Qué entendemos por ambiente?

Definimos ambiente como:



Por lo tanto, definimos medio ambiente como:



Las definiciones de ambiente y medio ambiente, dan la impresión de algo sumamente sencillo. Será hasta que abordemos con mayor profundidad su contenido, que podremos medir su dimensión y la actuación de los administradores ante las incidencias de ellos sobre la organización.

2. Clasificación del ambiente organizacional

El ambiente organizacional, tiende a clasificarse de diversas formas:

- a. Ambiente específico y general
- b. Ambiente externo e interno
- c. Ambiente político
- d. Ambiente natural y
- e. Ambiente competitivo.

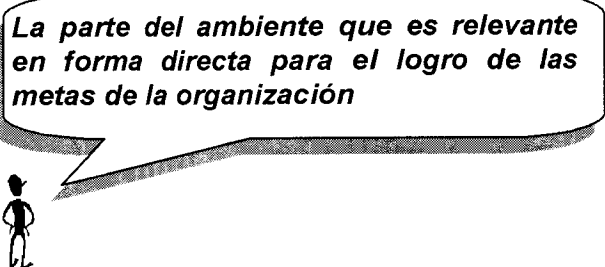
A partir de la clasificación antes mencionada analizaremos cada uno de los ambientes de forma individual.

a. Ambiente específico y general

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente específico, del cual depende, pero tiene en mente las influencias potenciales del ambiente general.

1) El ambiente específico

Gran parte de la atención de la administración, por lo común, se concentra en el ambiente específico de la organización, es decir:



La parte del ambiente que es relevante en forma directa para el logro de las metas de la organización

Conciérne a la administración, porque incluye situaciones o componentes críticos que pueden influir positiva o negativamente en la efectividad de la organización.

Este ambiente es único para cada organización y cambia con el tiempo.

¿Cuáles son los elementos que forman parte del medio ambiente específico?

Por lo general, incluye a proveedores de insumos, clientes o compradores, competidores, oficinas de gobierno y grupos de presión con interés especial. Estos factores son los que le imponen incertidumbre a la organización, como luego observaremos en cada uno de ellos.

Ejemplo:

Supongamos que los autolotes forman parte del ambiente específico de Casa Pellas, ya que ofertan posibilidades a las entidades gubernamentales de adquirir vehículos automotores con facilidades de pago. Por lo tanto, las instituciones gubernamentales están en su ambiente específico y, por supuesto, los elementos en el ambiente específico de una empresa pueden moverse a su ambiente general en el tiempo y, viceversa.

No olvide que cada organización independiente de la actividad a la que se dedique, enfrenta un medio ambiente específico.

A continuación, analizaremos cada uno de los elementos que componen el medio ambiente específico:

a) **Proveedores.** Empresas que suministran materiales y equipos.

Por ejemplo:

Una empresa dedicada a la construcción, requerirá de camiones, grúas, palas mecánicas, etc., sus proveedores serán los que venden estos equipos. También serán sus proveedores, las empresas que ofrecen: materiales de oficina, madera, artículos ferreteros, ladrillos.

Igualmente, las empresas o instituciones que le proporcionan los insumos financieros y trabajo, así como los accionistas, bancos, compañías de seguros, fondos de pensión y otras instituciones similares necesarias para asegurar el suministro continuo de capital.

Los administradores deberán preocuparse por lo siguiente:

- Que los proveedores cumplan con los estándares de cantidad y calidad.
- Que los proveedores tengan sus productos/servicios a un precio justo y estén disponibles cuando se necesiten.
- Buscar, cuando sea posible, múltiples fuentes de suministros básicos. Cuantos más proveedores use una organización, para un insumo específico, será menor la influencia que el proveedor externo pueda tener sobre la organización.
- Asegurar el flujo estable de insumos necesarios al precio más bajo posible. Dado que estos insumos representan incertidumbre. Es decir que, su inasequibilidad o retraso, puede reducir de manera significativa la efectividad de la organización.
- Realizar grandes esfuerzos para asegurar un flujo estable.

Por Ejemplo:

Si el diario La Prensa se abasteciera de una sola empresa, que le suministrase el papel, esto los volvería vulnerable a los incrementos de precio y los problemas de entrega, si por el contrario utiliza dos o tres proveedores puede aprovechar un mejor precio, cambiando de pedido de una empresa a otra para obtener los precios más bajos, mantendría a los proveedores dentro de los requerimientos de calidad y tiempo de entrega.

De lo anterior podemos deducir, que la administración da suma importancia a la adquisición de maquinaria, equipo, capital y trabajo.

- b) Compradores o Clientes.** Son los compradores o clientes quienes absorben la producción de la organización. Las organizaciones, por su parte, tienen como objeto satisfacer las necesidades de los compradores.

Los compradores representan sin duda una incertidumbre para la organización, igual que los proveedores. Entre más clientes tenga una organización menor será el impacto sobre la organización.

Algunas organizaciones enfrentan considerablemente más incertidumbre que otras como resultado de sus clientes.

Por ejemplo:

La empresa de publicidad "La Chismosa", depende de diez clientes para todos sus ingresos y se enfrenta a una mayor incertidumbre, inducida por los compradores, que otra empresa publicitaria llamada, "La Cuechera". Esta última cuenta con 200 clientes. Los diez clientes de "La Chismosa", apenas representan un 5% de la cantidad de clientes que maneja "La Cuechera".

- c) Competidores.** Todas las organizaciones, aun los monopolios, tienen uno o más competidores.

Por ejemplo:

La telefonía celular, en Nicaragua, ha sufrido grandes cambios, ya que hasta hace poco tiempo solamente Bellsouth ofrecía este tipo de servicio. En la actualidad, Bellsouth se encuentra compitiendo con ENITEL y PCS digital, que ofrecen el mismo servicio.

Los administradores en el ejercicio de sus funciones no pueden ignorar a los competidores directos e indirectos, porque cuando esto sucede pagan un precio muy alto.

Un ejemplo sencillo:

Cuando deseamos formar una empresa de transporte de carga pesada y no consideramos que existen otras formas para transportar la carga, como: los barcos, aviones y ferrocarril. Estos se convertirían en los posibles competidores.

Estos ejemplos ilustran que los competidores, en términos de precio, servicios ofrecidos, nuevos productos desarrollados, etc. representan una importante fuerza ambiental, que los administradores deben observar, con el propósito de estar listos a responder.

- d). **Gobierno.** Los gobiernos, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden hacer o no. Algunas legislaciones tienen un fuerte impacto en ellas.

Las regulaciones gubernamentales en nuestro país, pueden ser estatales y locales. Pueden ser costosas para las organizaciones, además que reducen el albedrío administrativo limitando las opciones accesibles a los administradores.

- e). **Grupos de presión.** Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de presión con intereses especiales que tratan de influir en las acciones de las organizaciones.

Conforme cambian las causas políticas y sociales, así también lo hace el poder de los grupos de presión.

Por ejemplo:

Los grupos que están en contra de la contaminación de los recursos hídricos, estarán pendientes que no se derramen desechos tóxicos en los mismos y harán lo que estimen conveniente para oponerse a este tipo de acción. Otra forma de presión es exigir un marco jurídico para que cuando se establezcan inversionistas, cumplan con la conservación del medio ambiente.

Los administradores deben conocer el poder que estos grupos pueden ejercer en sus decisiones y mantener canales de comunicación con aquellos a quienes puedan concernir las actividades de su organización.

2) El ambiente general

El ambiente general incluye lo externo a la organización, a saber: factores económicos, condiciones políticas, situación social y factores tecnológicos. Incluye las condiciones que tienen un impacto potencial en la organización. En contraste con el medio específico, estos factores, no tienen, en general, un efecto significativo en las operaciones de una organización. Sin embargo, la administración debe tomarlos en cuenta.

Se define ambiente general como:

El conjunto de factores externos que no tienen de forma general un efecto significativo en las operaciones de las organizaciones.



Un efecto potencial que el ambiente general puede tener se relaciona con los factores tecnológicos.

Ejemplo:

Los avances de la ingeniería genética, tendrá un impacto, de largo alcance, en el crecimiento y rentabilidad futura de las organizaciones dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos.

Los elementos que componen el ambiente general son los siguientes:

- a) **Factores económicos.** Las condiciones económicas afectan el precio y disponibilidad de los insumos y la capacidad de los consumidores de adquirir los productos de una organización.

Ejemplo:

La realidad de nuestro país en lo concerniente a la necesidad de vivienda. Por un lado, existe una gran parte de la población que requiere de viviendas, pero por el otro, la población demanda viviendas que puedan ser adquiridas a un precio promedio y modalidad de pago según el poder adquisitivo de los mismos. Si la empresa constructora se ve afectada por la inflación y se incrementan los costos, para la construcción de las casas de habitación, lógicamente el precio afectará a los compradores y, por tanto, será menor la cantidad de familias que podrán adquirirlas.

Es así, que los administradores necesitan predecir las condiciones económicas futuras. Las tasas de interés, las tasas de inflación, los cambios en el ingreso disponible, etc., son algunos de los factores económicos en el ambiente general que tienen un impacto potencial en las prácticas administrativas de una organización.

- b) **Condiciones políticas.** Incluyen la estabilidad general del país en el que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios del gobierno mantienen ante el papel de la empresa en la sociedad.

Los aspectos internos de la administración requieren que las organizaciones traten de pronosticar los principales cambios políticos en los países en que operan. De esta manera, los administradores puede prever mejor las condiciones políticas, desde la devaluación de la unidad monetaria de un país, hasta la decisión de nacionalizar ciertas empresas y expropiar sus activos.

En este aspecto, es importante observar el ambiente político en que ha operado Nicaragua, ya que tiene sus implicaciones para los administradores de las organizaciones. Esto se debe a que los cambios de actitud de los políticos elegidos preceden a la legislación gubernamental. Indica, además, una priorización de las políticas gubernamentales de gasto e imposición fiscal, cambios en los gastos de defensa, desarrollo energético, transferencias estatales y locales, etc., por nombrar sólo algunos. Estos pueden tener un amplio impacto sobre algunas organizaciones y sus gerentes.

- c) **Condiciones sociales.** Los administradores en las distintas organizaciones deben ser capaces de adaptar sus prácticas a las cambiantes transformaciones de la sociedad: necesidades, valores, costumbres, gustos, etc.

Ejemplo:

Las mujeres se han insertando en el mercado de trabajo. Situación que las hace demandar una mayor preparación universitaria, para poder ser competitivas y, así, obtener una mejor remuneración. Los gustos y preferencias han cambiado por que ellas demandan mayor crédito, ropa más formal, etc.

Otro ejemplo:

Las preferencias de los jóvenes estudiantes por cursar carreras que demanda la sociedad, como obliga a los administradores de universidades a detectar y ofertarlas. Los administradores deben ajustar sus prácticas a la sociedad en que la organización opera. Deben de entender, por completo los valores y reglas del ambiente social.

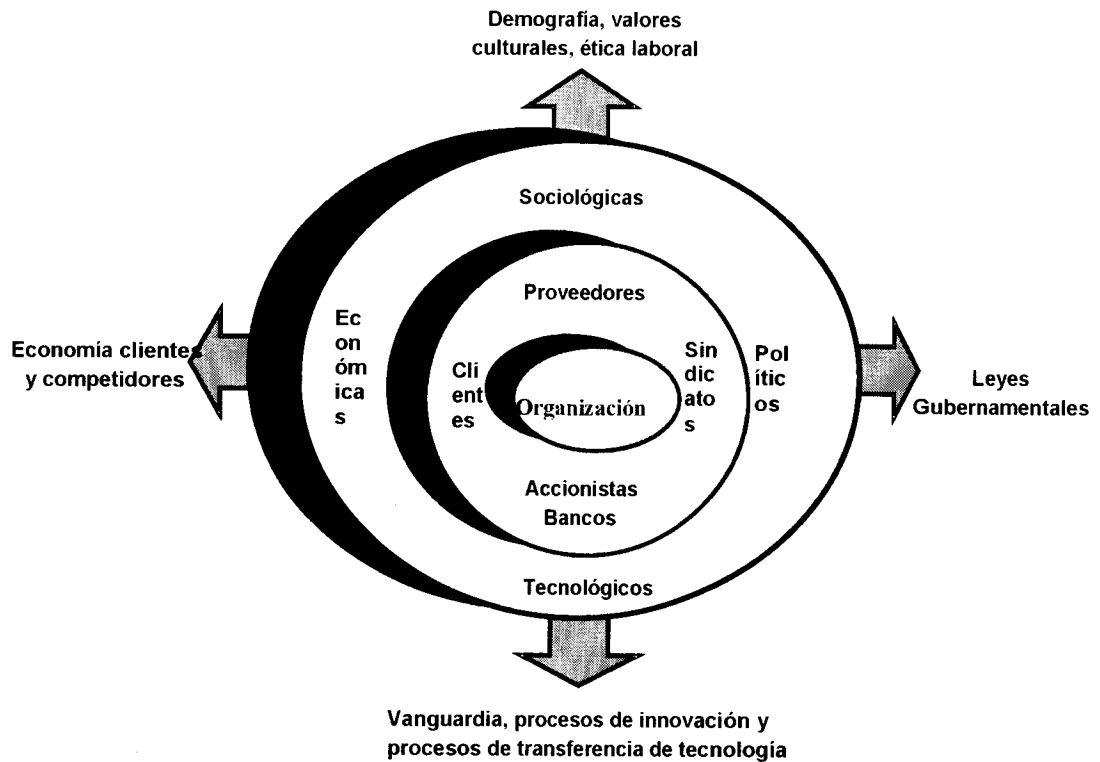
- d) **Condiciones tecnológicas.** Nuestra consideración final del ambiente general es la tecnología. Vivimos en una era tecnológica. De los cuatro componentes del ambiente general, el cambio más rápido, durante el último cuarto de siglo, ha ocurrido en la tecnología.

Los hospitales, universidades, aeropuertos, departamentos de policía y aún las organizaciones militares, que se adaptan, a los principales avances tecnológicos, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Por ejemplo:

¿Cómo el ambiente tecnológico influye en el diseño de las oficinas? Éstas se han vuelto centros de comunicación. La gerencia puede conectar sus computadoras, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopadoras, archivos y otras actividades de oficina en un sistema integrado.

Los avances tecnológicos y de comunicación han permitido que los administradores de las organizaciones, tomen mejores decisiones de forma más rápida.



Fuente: Tomado de Administración. Montana O.

b. Ambiente Externo y Ambiente Interno

Existe otra manera para clasificar el medio ambiente:

- 1) Ambiente externo y
- 2) Ambiente interno

1) Ambiente Externo

Esta compuesto por elementos de acción directa y elementos de acción indirecta. Los elementos o componentes de acción indirecta son específicos para una determinada organización y su posición cambiará a través del tiempo.

Las organizaciones interactúan, por lo general, con su medio ambiente a través de los gerentes de nivel medio. Algunos de los elementos de acción directa son los proveedores, oferta de mano de obra, consumidores, competencia, instituciones financieras, organizaciones gubernamentales y organismos no gubernamentales. Si observamos bien estos elementos, nos damos cuenta que los mismos corresponden al ambiente específico antes mencionado.

Dentro de los componentes de acción indirecta podemos encontrar las variables tecnológicas, económicas, socio - culturales, político - legal y las dimensión internacional. Si observamos estos componentes, nos damos cuenta que corresponden a los elementos del ambiente general.

2) Ambiente Interno

Las distintas organizaciones, independiente de la actividad a la que se dediquen, poseen elementos que están disponibles para ser usados en el cumplimiento de sus objetivos. Estos elementos son los denominados recursos organizacionales y se clasifican en:

- a) Recursos físicos
- b) Recursos humanos
- c) Recursos tecnológicos
- d) Recursos financieros

Veamos cada uno de estos recursos organizacionales:

a) Recursos Físicos

Dentro de los recursos físicos de una empresa se incluye la planta y equipo de producción, así como las instalaciones para la distribución y los inventarios de materias primas.

Es importante hacer notar que la tarea del administrador es asegurar que las plantas estén localizadas en áreas donde los valores del lugar sean propicios para la empresa que produce, y que exista una oferta adecuada de mano de obra.

Debe de contarse con una oferta adecuada y confiable de materias primas. La disponibilidad de materias primas y los valores locales de la comunidad, donde la planta está ubicada, ejercerán influencia en la toma de decisiones gerenciales

Los administradores, evalúan de forma periódica, la manera en que los recursos físicos de una empresa se adquieren y cómo se utilizan. Estos recursos finalmente son las herramientas que usa la administración para mejorar la productividad.

b) Recursos humanos

Los recursos humanos en una empresa están constituidos por todo el personal que labora en la misma. El personal debe adquirir las capacidades necesarias para conducir el negocio de manera eficaz y eficiente.

Las cuatro tareas que los directivos, ubicados en el área de recursos humanos, deben afrontar, son las siguientes:

- Captar a los trabajadores necesarios.
- Ubicar a los empleados correctos en los puestos correctos. Esto puede requerir una capacitación amplia de los trabajadores.
- Motivar un desempeño humano eficiente, que lleve al trabajador a niveles aceptables de productividad, tarea que se tornar en muy compleja.
- Evaluar el desempeño del empleado. Para ello, se utilizan distintos métodos que se adecuan de acuerdo a las características de las organizaciones.

El contenido, análisis, interpretación y comprensión de los recursos humanos en las organizaciones, será objeto de estudio en el módulo de Administración de Recursos Humanos.

c) Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos se refieren al tipo y complejidad aplicados en la empresa. El que una empresa puede ser considerablemente diferente al nivel de tecnología depunta o del que está disponible en el medio externo.

La administración tiene una gran responsabilidad, ya que debe de decidir el nivel apropiado de tecnología en relación con las metas y capacidades apropiadas de los recursos humanos existentes. Algunas veces puede ocurrir que la organización no necesite lo último en tecnología, para operar eficazmente, pero sí requiere altos niveles de capacidad en la utilización de la nueva tecnología. En estos casos, puede suceder que se capacite a los empleados en las nuevas habilidades o se opte por contratar nuevo personal que posea las habilidades requeridas.

En caso que recurramos a la capacitación ésta puede darse:

- Dentro de la empresa con cursos patrocinados por ésta.
- Fuera de la empresa en centros de aprendizajes y capacitación profesional.

Sí la decisión es no capacitar a los trabajadores, para que dominen la tecnología, estos se convertirán en víctimas de los avances tecnológicos.

d) Recursos Financieros

Todas las organizaciones requieren recursos financieros, que garanticen la realización de sus operaciones actuales y contar con los fondos para el crecimiento de la misma. Estos fondos se denominan "*utilidades retenidas*", porque se resguardan en la empresa, no se pagan como dividendos a los accionistas. Esta es la manera más barata de financiar el crecimiento de las empresas. Existe también otras fuentes a las que se recurre para lograr el nivel de crecimiento deseado. El capital de adeudo y el capital propio:

- **Capital de adeudo.** Es el dinero prestado a la organización para usarse en los negocios. Ejemplo de ello son los préstamos bancarios y las líneas de crédito.
- **Capital propio.** Es cuando la empresa vende acciones y, con ello, renuncia a la propiedad, una vez que se vende una acción. La empresa no tiene obligación de recomprarla. En este caso como la empresa renuncia a la propiedad y como una vez vendida la acción se va para siempre (a menos que se recompre), el capital propio es la forma más cara a largo plazo de obtener capital.

El uso de fondos a corto plazo (por ejemplo comprar mercancía de temporada para venta), debe ser financiado con deuda a corto plazo (por ejemplo un préstamo), que luego puede ser repagada rápidamente cuando se venda la mercancía de temporada. Por el contrario, si la empresa se dedica a hacer uso de vender sus acciones, es decir su patrimonio, en lugar de utilizar los préstamos a plazos para financiar la mercancía de temporada, se acabará su patrimonio.

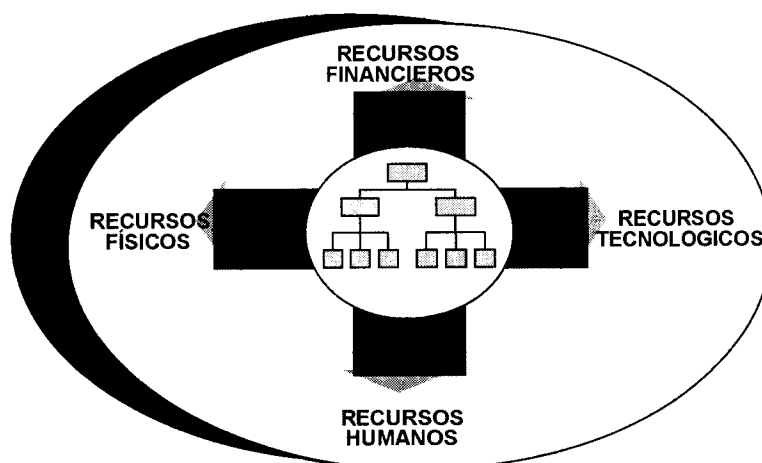
Una de las tareas más importantes que emprenden los administradores, es la de adquirir fondos necesarios, mediante una combinación de utilidades retenidas, capital de deuda y capital propio, con el fin de destinar recursos financieros para el uso de la empresa. El contador, mediante sus registros y procedimientos contables, proporciona a la administración una perspectiva financiera sobre cómo se usan los fondos. Por tanto, los datos contables proporcionan al ejecutivo una herramienta poderosa para controlar los asuntos financieros de una empresa.

Además de los elementos que hemos analizado forman parte del medio ambiente interno, la estructura, procesos, valores, infraestructura, personal, gerencia y sistemas mismos. Es lo que llamamos enfoque integral, para comprender y entender la dinámica de las organizaciones.

En resumen podemos decir que:

El medio ambiente interno de una organización consiste en el funcionamiento adecuado de los recursos disponibles para cumplir sus objetivos. Estos son los recursos físicos, humanos tecnológicos y financieros, así como, los elementos que forman parte del análisis integral de la organización, entre ellos la estructura, valores, etc.

Los directivos deben adquirir estos recursos, usarlos eficaz y eficientemente dentro de la empresa. No podemos dejar de un lado que los recursos organizacionales sean escasos. Por tanto, el éxito de la administración depende que también se adquieran y usen estos recursos.



En este esquema se observan los elementos que integran el medio ambiente interno y sus distintas interrelaciones, en pro del mejor funcionamiento de la organización, como un todo integrado. El esquema ilustra, en el centro del mismo, los elementos que forman parte del enfoque integral. De allí, la necesidad de coordinar y lograr un equilibrio armónico entre todos sus componentes.

c. Ambiente Político

Aun cuando los gerentes pueden usar la política pública, que define sus responsabilidades sociales, también pueden reconocer la necesidad de influir en las leyes y reglamentos que constituyen la política pública. Por ello, las empresas intentan influenciar sobre el ambiente político, con el propósito de lograr las metas principales dentro de sus estructuras éticas, como son: obtener ventajas competitiva y legitimidad corporativa, las que serán analizadas a continuación.

¿Cómo interpretamos lo que es una ventaja competitiva?

En muchos casos la comunidad empresarial observa al gobierno como un adversario. Otras organizaciones progresistas, se percatan de que el gobierno puede ser la fuente de la ventaja competitiva, para una empresa individual o un grupo de empresas.

Analicemos una situación determinada:

La política pública puede impedir o limitar la entrada a una industria de nuevos competidores extranjeros o nacionales de la siguiente manera:

- El gobierno puede subsidiar empresas que se desploman u ofrecer concesiones fiscales a algunas.
- Las patentes pueden usarse para proteger productos innovadores o tecnología de procesos de producción.
- Se puede promulgar legislación para apoyar precios y, de ese modo, garantizar utilidades o supervivencia.
- Finalmente, la reglamentación puede favorecer a los competidores en una región del país.

Ahora trataremos de entender lo que es la legitimidad corporativa, para ello nos hacemos las siguientes interrogantes:

¿Qué entendemos por legitimidad corporativa u organizacional?

El segundo paso para que las empresas o el conjunto de empresas se involucren en el proceso público es incrementando la legitimidad.

¿Cómo se da la legitimidad de las empresas?

Esto se logra cuando sus metas, propósitos y métodos sean consistentes con los de la sociedad.

¿Por qué aseguramos esto?

No podemos olvidar que existe un sistema social en el cual se apoyan las organizaciones y es el que les permite conseguir sus metas y, por tanto, están obligadas a ser sensibles a las expectativas y valores que la sociedad establece. Las normas sociales, las leyes y los reglamentos actúan como controles sobre el comportamiento de las empresas. Cuando se presentan violaciones, graves y frecuentes, de tales expectativas, entonces las organizaciones pierden apoyo y limitará su discrecionalidad.

En algunas ocasiones las empresas se enfrentan a amenazas que desafían la legitimidad de su existencia o de sus acciones. Pueden ser criticadas por sus esfuerzos para ganar ventaja competitiva u objeto de preguntas por su responsabilidad social o comportamiento ético.

¿Cómo enfrentan los desafíos las organizaciones?

La actividad encaminada a enfrentar los desafíos hacia la legitimidad de la organización se denomina *"defensa de dominio"* es diseñada para fortalecer el derecho de la organización a existir y operar libremente.

La defensa indica lo siguiente: *"Defensa de sus propios intereses, aplicando comportamientos socialmente responsables y éticos para mantener y engrandecer la legitimidad"*.

¿A qué legitimidad nos referimos?

Las organizaciones deben participar en el proceso de política pública. La suposición es que las organizaciones son legítimas sólo hasta el grado en que sus metas, propósitos y métodos sean consistentes con los de la sociedad.

La defensa de dominio se da cuando se hacen actividades encaminadas a enfrentar los desafíos de la legitimidad de la organización.

¿Cómo pueden las organizaciones influir en el ambiente político?

Las organizaciones recurren a las estrategias, que permiten influir en el ambiente político. Esto lo hacen a través de los gerentes, quienes pueden crear unidades especializadas orientadas a vigilar los acontecimientos claves y tendencias en el ambiente político. Con el propósito de influir en el ambiente político los gerentes deben:

- Analizar sus efectos sobre la organización
- Recomendar las respuestas apropiadas
- Implementar estrategias políticas.

Si existe una preocupación constante y se le brinda el seguimiento necesario, será posible definir un programa exitoso que aumente la credibilidad de una organización, facilite una respuesta oportuna y apropiada a los problemas y tenga un impacto financiero positivo, aún cuando sea difícil medir con precisión este impacto.

Dentro de las actividades que puede desempeñar un departamento de asuntos públicos encontramos las siguientes:

- *Asuntos administrativos.* Identifican el desarrollo social, político, económico y tecnológico importante para la empresa e integran esta información en la planeación estratégica.
- *Relaciones gubernamentales.* Vigilan el desarrollo legislativo y regulatorio, evalúan sus implicaciones y tratan de influir sobre el curso de la política pública.
- *Relaciones públicas.* Comunican información acerca de la organización a los medios de comunicación.
- *Relaciones internacionales.* Promueven los intereses de la empresa en capitales del extranjero y en foros internacionales.
- *Relaciones con inversionistas y accionistas.* A menudo están a cargo de la comunicación de la empresa con los inversionistas.
- *Contribuciones.* Con frecuencia coordinan las contribuciones de la empresa a la comunidad.
- *Publicidad institucional.* Forman la imagen de la institución a través de publicidad no orientada al producto.

Las organizaciones pueden recurrir como lo mencionábamos anteriormente a que un departamento o una área administrativa pueda atender los aspectos antes señalados, pero esto no es una regla, por igual, puede usar otra forma, ya sea un equipo especializado integrado por distintos directivos, u otra forma que más se adecue a las características de la organización.

¿Cuáles pueden ser las estrategias específicas para administrar el ambiente político?

Algunas de las estrategias específicas y vehículos usados para administrar el ambiente político son: *El cabildeo, los comités de acción política, los programas de electorados, la formación de una coalición, las tácticas dilatorias y la retirada estratégica.*

Veamos cada una de estas estrategias.

- ***Cabildeo.*** Tradicionalmente se ha utilizado el cabildeo para influir sobre el ambiente político. Las organizaciones deben involucrar a sus profesionales o ejecutivos, para establecer canales de comunicación con cuerpo regulatorio, legisladores y su personal. El cabildeo está diseñado para:
 - Vigilar la legislación propuesta,
 - Comunicar las opiniones de la empresa sobre cuestiones legislativas a funcionarios electos y a su personal
 - Intentar influenciar sobre las decisiones de los legisladores y asesores claves.
- ***Comité de acción política. (PACS)*** En años recientes mucho negocios han creado comités corporativos de acción política. Estos comités hacen donativos a candidatos a puestos políticos. Estas formas de organización han sido objeto de muchas críticas y se supone que las mismas actúan bajo determinadas normas y leyes del país. En el caso de Nicaragua son inexistentes.
- ***Programa de electorado.*** Este es un programa de acción política, que consiste en un esfuerzo organizacional para identificar, educar y motivar a las personas a tomar acciones políticas que puedan beneficiar a la organización. Se trata de no entregar dinero a los políticos, sino de la realización de acciones para que al final ganen votos. Ejemplo; marcha en manifestaciones, entrevistas en la radio o televisión etc.
- ***Formación de una coalición.*** Existe un esfuerzo por influir en el ambiente a través del esfuerzo y poder combinados, es decir, un esfuerzo cooperativo. Esto se da entre organizaciones o grupos de votantes que comparten intereses políticos en un asunto legislativo particular.
- ***Obstruccionismo o tácticas dilatorias.*** Es el empleo de las relaciones públicas, acción jurídica y proceso administrativo, que inciden o retrasan la legislación y reglamentación que pudieran tener un impacto adverso sobre la organización. Existe una preocupación por cuidar la imagen de la organización para que no existan efectos negativos sobre la misma.
- ***Retirada estratégica.*** Involucra los esfuerzos de la organización para adaptar sus productos y procesos a cambios en el ambiente político y social, al tiempo que minimiza los efectos negativos de estos cambios. Se realiza una valoración, con la cual los altos directivos y ejecutivos de la organización se percatan que se pueden presentar mayores consecuencias de no aceptar una nueva ley o reglamentación. De ser esta la situación, no les quedará más que adaptarse al ambiente.

d. Ambiente Natural

Un tema de suma importancia en la actualidad es el problema ambiental ocasionado por la cantidad de subproductos generados por las empresas. Los subproductos pueden causar daño, pérdida o peligro a la población y al ambiente. Esto nos lleva a la reflexión que es necesario establecer una nueva relación entre la actividad empresarial y nuestro ambiente natural, de tal manera, que detenga el deterioro y los efectos de prácticas anteriores realizadas por las empresas.

Durante mucho tiempo se pensó que las cuestiones ambientales eran causa de pérdidas. Si se ayudaba al ambiente se afectaba a la empresa o, por el contrario, se ayudaba a la empresa a expensas del ambiente. Aún cuando existe un gran avance y hay mayor aceptación, todavía se observa a gran escala las afectaciones y la falta de conciencia, por parte de los propietarios, directivos de alta gerencia y ejecutivos de las organizaciones, para asumir un papel beligerante en este sentido.

Nos encontramos en una sociedad con alto grado de riesgo.

¿Cuáles son las causas de la proliferación del riesgo?

- Una de ellas es, la explosión demográfica.
- La contaminación industrial
- La degradación ambiental
- El pobre manejo del riesgo.

Es importante hacer notar lo siguiente:

Primero, *el riesgo de la contaminación industrial*. Incluye la contaminación del aire, smog, calentamiento global, riesgos nucleares, agotamiento de la capa de ozono, etc.

Segundo, *el papel de las instituciones que crean riesgos ambientales y tecnológicos*. Dichas instituciones, empresas privadas o estatales, deben encargarse del control y manejo de riesgos.

No podemos dejar de mencionar el papel de la *Administración Ecocéntrica*, que fomenta:

- El uso moderado de la energía
- El uso de menores cantidades de recursos
- El uso de tecnología de producción apropiada para el ambiente y
- El uso de productos con empaque “*ecoamigable*” de materiales reciclables.

La *Administración Ecocéntrica*, se esfuerza por minimizar el desperdicio y la contaminación. Trata de renovar los recursos naturales. Tiene como meta la creación del desarrollo económico sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida tanto de propietarios como de los miembros de la organización.

Podemos concluir diciendo que, la gama de problemas ambientales genera un amplio impacto. La administración eficaz que tiene presente el ambiente, requiere prestar atención a la eficacia, a la efectividad y a las metas a largo plazo. La administración ambiental tiene que considerar una combinación de cuestiones técnicas, éticas, sociales y competitivas.

e. El Ambiente Competitivo de las Organizaciones

Aún cuando hemos abordado los temas de medio ambiente general y específico, externo e interno, político y natural, podemos asegurar que cada organización funciona, también, en un ambiente competitivo, muy cercano que interactúa con ella.

El modelo del ambiente competitivo esta integrado por:

- 1) La rivalidad entre los competidores actuales
- 2) La amenaza de los competidores nuevos
- 3) La amenaza de los sustitutos
- 4) El poder de los proveedores y
- 5) El poder de los clientes actuales

El modelo fue desarrollado originalmente por Michael Porter, notable autoridad en Administración Estratégica. Porter, enfatiza sobre la actuación de los gerentes, cuyos éxitos dependen, no sólo, hacer reaccionar al ambiente, sino en actuar de tal forma que moldeen o modifiquen el ambiente en favor de la organización.

A continuación ilustramos el modelo de Porter, el cual analiza el ambiente competitivo, que hace posible la adaptación de la organización a la naturaleza de la competencia o influye en ella.



Fuente: Tomado de Administración una ventaja competitiva.

La figura anterior identifica los elementos que integran el ambiente competitivo. A continuación, estudiaremos por separado cada uno de ellos.

1) Rivalidad entre los competidores

Todos deben reaccionar y anticipar las acciones de los competidores. Para ello debemos de preguntarnos:

¿Quién es la competencia?

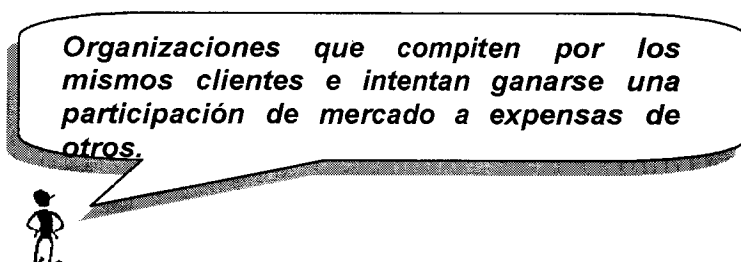
En dependencia de la organización o actividad a la que se dedique la organización, daremos respuesta a la pregunta.

Por ejemplo:

Casa Pellas, con la línea de venta de vehículos marca Toyota, tiene claro que Auto Nica también distribuye la misma marca.

En ocasiones las organizaciones se enfocan exclusivamente en los rivales tradicionales y pierden de vista los que van surgiendo. Considerando el ejemplo anterior, Casa Pellas, tiene otros competidores, además de Auto Nica, la gran cantidad de auto lotes que operan en el país, con sus políticas de venta elaborando convenios con las cooperativas de taxis. Los auto lotes, han crecido y logrado éxito en el mercado al quel se dedican.

Este componente del ambiente competitivo es el primero que debe enfrentar una empresa y lo definiremos de la siguiente manera:



¿Qué deben hacer las organizaciones para comprender el ambiente competitivo?

- *Primero: deben identificar a sus competidores, para ello es necesario que observen:*
 - Las pequeñas empresas nacionales, en especial su entrada a mercados pequeños con mucha demanda.
 - Empresas extranjeras en especial, su esfuerzo para consolidar posiciones en pequeños grupos de personas.
 - Empresas nacionales nuevas y grandes, que exploran nuevos mercados
 - Competidores en el ámbito regional, que son fuertes
 - Competencia poco usual, como la compra por Internet.
- *Segundo: deben analizar las formas de competencia. Los competidores utilizan tácticas como:*
 - La reducción de precios
 - La introducción de nuevos productos y
 - Las campañas publicitarias para ganar ventaja sobre sus rivales.

Resulta esencial para los administradores comprender, cuando diseñan su propia estrategia, qué están haciendo los competidores.

2) Amenazas de nuevos participantes

Si existe muchos factores evitando que las nuevas empresas ingresen al sector de la economía, la amenaza hacia la empresa establecida es menos importante.

Ahora bien, si existen pocas de las llamadas barreras de entrada, la amenaza de los nuevos participantes resulta más grave.

Dentro de las barreras de entrada más importante podemos identificar las siguientes:

- a) Las políticas gubernamentales
- b) Los requerimientos de capital
- c) La identificación de marcas
- d) Las desventajas en costos
- e) Los canales de distribución.

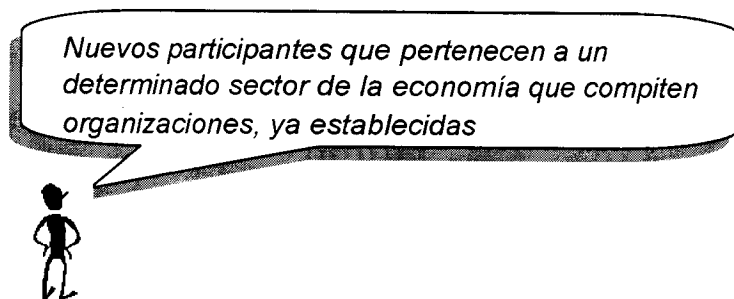
Ejemplo:

Las barreras que se imponen a escala internacional para la comercialización de la carne de res. Si nuestro país no cumple, no se efectúa la comercialización.

Otras barreras, menos formales, que pueden tener el mismo efecto sobre una organización, son las siguientes:

- Los requerimientos de capital pueden ser tan elevados que las empresas no arriesgarían ni intentarían reunir cantidades de dinero tan grandes.
- La identificación de marcas obliga a los nuevos participantes a gastar mucho más para vencer la lealtad de los clientes.
- Las ventajas en costos que tienen las empresas establecidas, por su mayor tamaño, ubicación favorable, etc.
- Los competidores existentes pueden tener canales de distribución tan estrechos que los nuevos participantes tendrían dificultades para llevar sus productos o servicios a sus clientes. Como ejemplo tenemos los productos alimenticios establecidos, que ya se encuentran ubicados en los anaqueles de los supermercados. Los nuevos participantes deberían desplazar estos productos con promociones, mejores precios, etc.

Podemos definir la amenaza como:



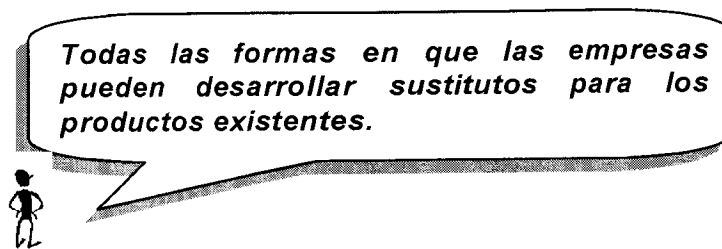
3) Amenazas de los sustitutos

Los adelantos tecnológicos y la eficiencia económica son otros medios, de los cuales las organizaciones se pueden servir, para desarrollar sustitutos a los productos existentes.

Ejemplo:

En el país existen líneas aéreas que viajan hacia Costa Rica, Taca es una de ellas y tiene una fuerte rivalidad con la línea aérea Copa. No obstante, ambas, compiten con otras organizaciones que ofrecen otras opciones de viajar al vecino país. Como es el caso de la línea terrestre de autobuses Tica Bus. Si Taca se decidiera por bajar sus tarifas, podría resultar más barato viajar en esta línea aérea, que por Tica bus.

Definamos la amenaza de los sustitutos de la siguiente manera:



Podemos darnos cuenta que los productos o servicios sustitutos pueden limitar el potencial de ingresos de otras empresas, generar problemas de crecimiento y de ganancia hasta que mejoren su calidad o realicen agresivas campañas publicitarias.

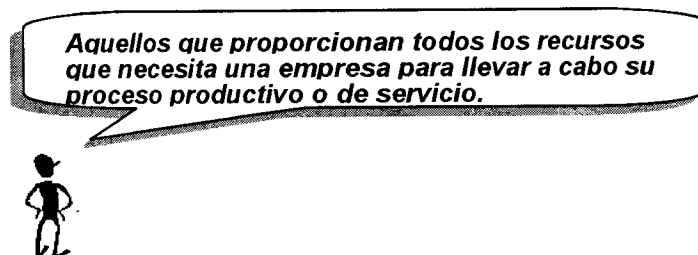
Es importante considerar los sustitutos potenciales viable en el futuro cercano. Como ejemplo tenemos en la actualidad las ventas que se realizan en Internet

4) Poder de los Proveedores

Recordemos que la organización como sistema abierto, necesita recursos del ambiente para convertirlos en productos o servicios de comercialización, siendo. Siendo los proveedores los que proporcionan estos recursos que, pueden ser:

- Personas con ciertas capacidades y habilidades, provenientes de colegios, institutos técnicos y universidades.
- Información, procedente de agencias de investigación y de grupos consultores
- Materia prima, suministrada por mayoristas o detallistas
- Capital, proporcionado por bancos y otras fuentes.

Por tanto, definimos a los proveedores como:



Es importante hacer notar que las organizaciones pueden estar en desventaja si son excesivamente dependientes de cualquier proveedor fuerte.

¿Cuándo un proveedor es fuerte?

Un proveedor es fuerte si el comprador tiene pocas fuentes de abastecimiento o si el proveedor tiene muchos otros compradores.

Ejemplo:

La empresa Shanon, distribuidora de bicicletas y accesorios, se caracteriza por hacer directamente las importaciones de los países asiáticos y no de Panamá, en consecuencia, vende a mejor precio en el mercado. Las empresas que dependen de los productos que ella abastece, como FUMI, empresa que fabrica sillas de ruedas para discapacitados, podría afectar su producción y estabilidad, si Shanon no abastece el mercado en los momentos requeridos. Por otro lado, Shanon puede incrementar el precio de la materia prima, que podría dar como resultado el incremento del precio de las sillas de rueda.

Con el ejemplo queda claro, que es necesario realizar una elección del proveedor correcta podría influir, no sólo en el tiempo de fabricación, sino también en la calidad de los productos y niveles de inventarios, tan importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones.

5) Poder de los Clientes

Algunas veces utilizamos como sinónimo el término cliente y consumidor. Un ejemplo es cuando las madres compran los viveres para consumo del hogar, entonces el cliente es la mamá y los consumidores finales los miembros de la familia.

Existen consumidores intermedios, quienes compran la materia prima o productos al por mayor y luego los venden a los consumidores finales.

Los clientes son importantes por el dinero que proporcionan a cambio de bienes y servicios. También puede hacer que los competidores se enfrenten entre sí, como cuando obtienen información para negociar y obtener el mejor precio por un bien o un servicio que demandan.

Definimos clientes como;

Todas aquellas personas que compran los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones.



Hoy en día, se escucha hablar, de manera continua, del *servicio al cliente*.

¿Cómo definiríamos servicio al cliente?

Es la velocidad y formalidad con la que una organización puede entregar a los clientes lo que quieren.



La definición anterior indica que las organizaciones han de estar en la capacidad de proporcionar a los clientes lo que quieren o necesitan, en la forma que lo deseen y en la primera oportunidad.

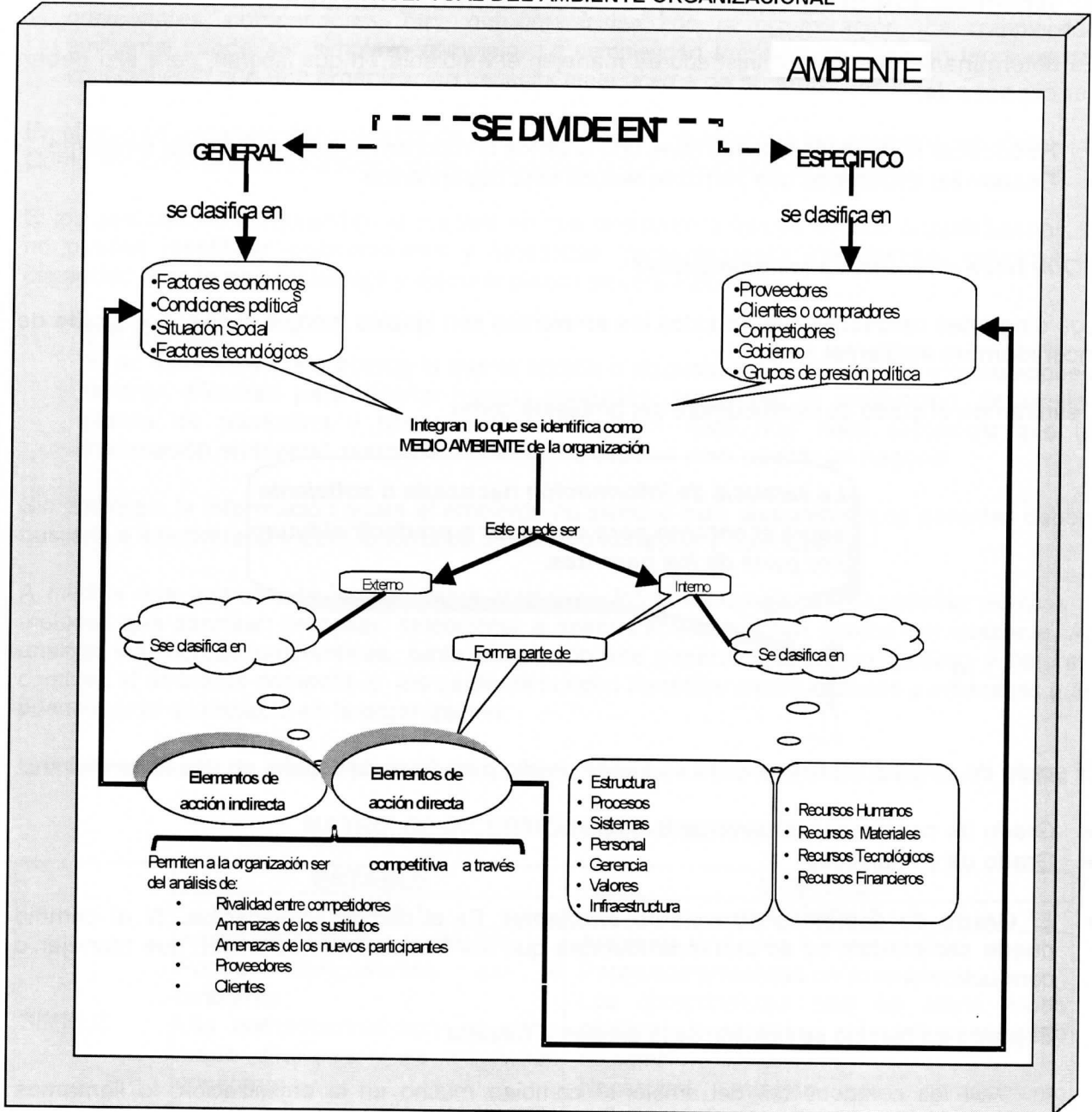
A continuación presentamos algunas acciones que hacen que el servicio al cliente sea calificado de excelente:

- Velocidad para satisfacer y entregar los pedidos normales.
- Disposición para cumplir las necesidades de emergencia.
- Entrega de mercancías en buenas condiciones.
- Prontitud para retirar los bienes defectuosos y sustituirlos con rapidez.
- Disponibilidad en servicios de instalación y reparación.
- Cargos por servicios, es decir, si los servicios son gratuitos o se cobran por separados.

Podemos concluir expresando que, debe reconocerse la importante labor que ejercerán los gerentes para comprender la manera en que el ambiente competitivo (competidores, amenazas de nuevos participantes, amenazas de los sustitutos, proveedores, clientes), influye en las organizaciones. Además debemos identificar las oportunidades y amenazas, ante las cuales, los gerentes deben tener capacidad para la toma de decisiones, a fin de garantizar la ejecución de los planes propuestos por las organizaciones.

Debemos destacar que cuando una organización desconoce los gustos y preferencias de sus clientes, no estará en capacidad de diseñar nuevos productos, planes de venta, etc.,.

Deducimos, por tanto, que la información ambiental debe de ser oportuna y precisa, para que la empresa u organización sea capaz de operar, en un medio tan cambiante y dinámico. Esta información le permitirá ser competitivo.

MAPA CONCEPTUAL DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**Me ejercito**

Interpreto con mis propias palabras el mapa conceptual anterior sobre el ambiente organizacional y presento mis ideas a mi tutor/a y compañeros/as.

3. Análisis del ambiente en que opera una organización


Es determinante que los administradores manejen el ambiente en que laboran, para ello deben ser capaces de:

- Reconocer la dependencia que tiene uno o varios componentes en el manejo del ambiente
- Desarrollar estrategias que permitan reducir esta dependencia.

¿Qué hace diferentes a los ambientes?

Los dirigentes reconocen que no todos los ambientes son iguales, porque el nivel o el grado de incertidumbre ambiental varia.

Definiremos el grado de incertidumbre del ambiente como:



La carencia de información necesaria o suficiente sobre el entorno para entender o predecir el futuro por parte de los gerentes.

El grado de incertidumbre ambiental se puede dividir, para fines de estudio, en dos dimensiones:

- Grado de cambio o dinamismo ambiental
- Grado de complejidad.
- ***El Grado de cambio o dinamismo ambiental.*** Es el cambio impredecible. Si el cambio puede ser previsto no es una incertidumbre que los administradores tengan que manejar o conducir.

El grado de cambio se clasifica de la siguiente manera:

- Si los componentes del ambiente cambian mucho en la organización, lo llamamos *dinámico*.
- Si los componentes del ambiente tienen cambios mínimos en la organización, le llamamos *estable*.

El ambiente estable puede ser aquel donde no existe competidores nuevos, ni nuevas innovaciones tecnológicas de competidores, poca actividad de los grupos de presión pública que influyen en la organización.

- ***El Grado de complejidad ambiental.*** Se refiere al número de componentes que conforman el ambiente de una organización y la medida en que la misma conoce sus componentes ambientales.

La complejidad esta relacionada con todos aquellos elementos, como: compradores, proveedores, competidores, etc., que interactúan con la organización. La complejidad ambiental puede ser simple o compleja. La complejidad también se mide en términos del conocimiento que una organización necesita tener acerca de su ambiente.

En el análisis y manejo del ambiente de una organización, abordamos los aspectos siguientes: Cómo enfrentar la incertidumbre y como responder, influir y modificar el ambiente.

Si los gerentes no comprenden la manera en que el ambiente influye en sus organizaciones, o no pueden identificar oportunidades y amenazas, probablemente importantes, entonces la capacidad para tomar decisiones y ejecutar planes se verá limitada.

Por ejemplo:

Si se sabe muy poco acerca lo que le agrada o disgusta a un cliente, las organizaciones tendrán dificultad para diseñar nuevos productos, programar la producción, desarrollar planes de marketing y hacer cosas semejantes. Esto nos hace reconocer que la información ambiental, oportuna y precisa, es decisiva para operar un negocio.

Sin embargo, la información sobre el ambiente no siempre está disponible. Los gerentes deben buscarla e interpretarla y para la toma de decisiones correctas y oportunas.

A medida que aumenta la incertidumbre ambiental, los gerentes deben desarrollar técnicas y métodos que permitan recopilar, seleccionar e interpretar información acerca del ambiente. Al analizar las fuerzas ambientales, tanto en el ambiente general, específico, político y natural, como en el ambiente competitivo, los gerentes pueden identificar oportunidades y amenazas que pueden tener un impacto en la organización.

Una forma sencilla de interpretar la incertidumbre ambiental es por medio de la siguiente matriz.

MATRIZ DE INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

	ESTABLE	DINÁMICO
	Celdilla 1	Celdilla 2
SIMPLE	Ambiente estable y predecible. Pocos componentes en el ambiente. Los componentes son en cierto modo similares y se mantienen constantes. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Ambiente dinámico e impredecible. Pocos componentes en el ambiente. Los componentes son en cierto modo similares, pero están en continuo proceso de cambio. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Celdilla 3	Celdilla 4
	Ambiente estable y predecible. Muchos componentes en el ambiente. Los componentes no son similares entre si y se mantienen constantes. Alta necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes.	Ambiente dinámico e impredecible. Muchos componentes en el ambiente. Los componentes no son similares entre si y están en continuo proceso de cambio. Alta necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes.
COMPLEJO		

a. ¿Cómo los administradores enfrentan la incertidumbre ambiental?

Quizás el primer paso para enfrentar la incertidumbre ambiental sea la determinación de lo que puede ser importante. A menudo sucede que las organizaciones y las personas, actúan por ignorancia, para lamentarse de esas acciones en el futuro. Por tanto, las empresas deben dedicar tiempo y dinero a monitorear lo que sucede en el ambiente.

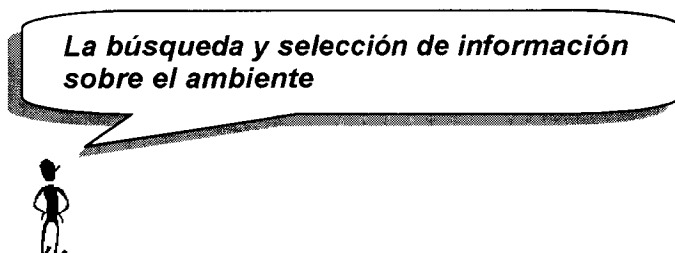
Algunas de las técnicas, que pueden implementarse para monitorear el ambiente, tenemos:

- 1) El rastreo ambiental
- 2) El desarrollo de escenario
- 3) Los pronósticos
- 4) El benchmarking

1) Rastreo Ambiental

Los administradores recurren al rastreo ambiental como técnica para comprender y predecir los cambios, las oportunidades y las amenazas de las organizaciones. Este implica buscar información que no está disponible para la mayoría de las personas, seleccionarla e interpretar qué es importante y qué no.

El rastreo ambiental se define como:



Los gerentes deben preocuparse por dar respuestas a preguntas como:

- ¿Conozco a mis competidores?
- ¿Se quiénes son?
- ¿Existen barreras para ingresar al sector?
- ¿Cuáles son esas barreras?
- ¿Existen sustitutos de nuestros productos?
- ¿Quiénes son mis proveedores?
- ¿De cuáles clientes dependo mayormente?
- ¿Quiénes son mis clientes leales?, etc.

Las respuestas a estas preguntas ayudan a los gerentes a desarrollar una inteligencia competitiva, esto es, la información necesaria para decidir la mejor manera de administrar, el ambiente competitivo que han identificado.

Definimos la inteligencia competitiva como:

Información que ayuda a los gerentes a determinar cómo competir mejor.



El análisis de la competencia de Porter, comentado con anterioridad, puede servir de guía para el rastreo ambiental y ayudar a los gerentes a evaluar el potencial competitivo de distintos ambientes.

2) Desarrollo de escenario

¿Que es un escenario? ¿Por qué analizar un escenario?

Si los gerentes se encuentran continuamente preocupados por conocer el efecto de las fuerzas ambientales, entonces están obligados a desarrollar un escenario para el futuro, presentando posibles combinaciones en la imagen total del ambiente y de la organización.

Aclaremos cómo se define un escenario:

Es la descripción de un conjunto particular de situaciones futuras que enfrentaran las organizaciones



¿Cómo interpretamos esto?

A medida que los gerentes intentan determinar el efecto de las fuerzas ambientales en sus organizaciones, frecuentemente, desarrollan escenarios para el futuro. Los escenarios representan combinaciones alternativas de factores distintos en una imagen total del ambiente y de la organización.

Por ejemplo:

La propuesta del plan de desarrollo del gobierno de Nicaragua para 25 años, ha desarrollado distintos escenarios sobre la manera en que es probable que la economía se comporte durante la siguiente década. Con frecuencia, las organizaciones desarrollan un mejor escenario, si se presentan acontecimientos favorables para la empresa. Por otra parte, también desarrollan un peor escenario, si todos los eventos son desfavorables. También podrán plantearse escenarios con algunas alternativas básicas medias.

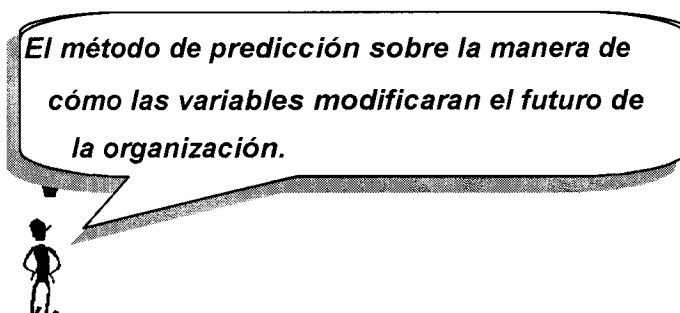
El valor del desarrollo de escenarios es que ayuda a los gerentes a elaborar planes de contingencia para lo que pudieran hacer en situaciones distintas.

El rastreo ambiental se utiliza para identificar factores importantes en cambio **el desarrollo de escenarios** se usa para visualizar imágenes alternativas del futuro, y entonces **¿el pronóstico para qué se utilizará?**

A continuación responderemos esa interrogante.

3) Pronóstico

El pronóstico se usa para predecir con exactitud la manera en que una o más variables se modifican en el futuro. Podemos definir pronóstico como:



Por ejemplo:

Si la empresa "La Matizona", dedicada a la venta de juguetes, toma la decisión de ampliar o reducir un negocio, deberá intentar hacer un pronóstico de la demanda de bienes y servicios, o de la oferta y la demanda de la mano de obra, que probablemente utilizará, para cumplir dicho objetivo, con lo cual podrá pronosticar y predecir con exactitud la manera en que las variables se modificarán.

Si bien se han diseñado pronósticos para ayudar a los ejecutivos a hacer predicciones, su precisión varía en cada aplicación.

El uso de los pronósticos debe tener en cuenta algunos aspectos importantes:

- Usar pronósticos múltiples y, quizás, un promedio de sus predicciones.
- Recordar que la precisión disminuye mientras más hacia el futuro se intente predecir.
- Los pronósticos no son mejores que la información que se utiliza para realizarlos
- Utilizar pronósticos sencillos, en lugar de complicados, cuando sea posible.
- A menudo, los acontecimientos importantes son sorpresivos y se apartan de dicciones.

4) Benchmarking

Otra técnica de predicción de cambios futuros en una organización, es el estudio de las mejores practicas que hacen otras organizaciones, para ello recurrimos al benchmarking, el cual lo definimos como:

El proceso de comparación de las prácticas y tecnologías de la organización con el de otras empresas u organizaciones.



Esto indica que el Benchmarking se utiliza para identificar el desempeño del mejor en su clase, en un área determinada. Podemos identificar, por ejemplo, el desarrollo de productos o servicios al cliente de nuestra compañía, y luego comparar los propios procesos con los de aquellas organizaciones destacadas. Lo anterior no es posible sino recopilamos información, sobre las operaciones que realiza nuestra organización y las que realiza otra. La información se recopilará según lo que demande la organización, no sólo para encontrar o identificar la brecha de la empresa con relación a otra (s), sino también para tomar decisiones acertadas que den respuestas a las necesidades de los clientes.

b. ¿Cómo responder al ambiente?

Las organizaciones tienen diversas opciones para responder al ambiente y reducir la incertidumbre. En general, dichas opciones se agrupan en tres categorías:

- 1) Adaptación al ambiente
- 2) Influencia en el ambiente y
- 3) Selección de un ambiente nuevo

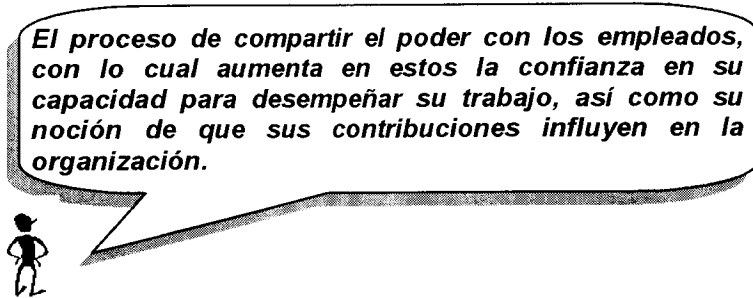
1) Adaptación al ambiente

Para manejar la incertidumbre ambiental, a menudo, las organizaciones ajustan sus estructuras y procesos de trabajo. En el caso de la incertidumbre que se deriva de la complejidad ambiental, es posible afirmar que, las organizaciones tienden a adaptarse mediante la descentralización de la toma de decisiones.

Por ejemplo:

Si una compañía se enfrenta a un número creciente de competidores en diversos mercados, si consumidores distintos desean cosas diferentes, si las características de productos distintos se siguen incrementando, y si se construyen instalaciones de producción en distintas regiones del mundo, entonces quizá resulte imposible que el ejecutivo en jefe (o un pequeño número de altos ejecutivos) se mantenga al tanto de todas las actividades y comprenda todos los detalles de la operación de un negocio. En estos casos, es probable que el equipo de la alta dirección autorice a los gerentes de nivel inferior, tomar decisiones que benefician a la empresa. Hoy en día, se utiliza frecuentemente el término “*empowerment*”, para referirse a este tipo de autoridad descentralizada.

El empowerment se define como:



En respuesta a la incertidumbre que el cambio (dinamismo) provoca en el ambiente, las organizaciones tienden a establecer estructuras más flexibles. En el mundo de los negocios de hoy, es común que el término burocracia tenga una connotación negativa. La mayoría reconocemos que las organizaciones burocráticas tienden a ser formales y muy estables; con frecuencia, son incapaces de adaptarse al cambio o a circunstancias excepcionales que *"no se adaptan a las reglas"*.

Las organizaciones burocráticas podrían ser eficientes y controladas, si el ambiente es estable. Tienden a ser lentas cuando los productos, tecnologías, clientes, competidores y otros comienzan a cambiar con el tiempo. En estos casos, las estructuras más orgánicas se inclinan por tener la flexibilidad necesaria para adaptarse al cambio.

Existen dos formas a través de las cuales podemos adaptar el ambiente, estas pueden ser:

- a) La adaptación a los límites
- b) Adaptación en el núcleo.

a) Adaptación a los Límites

Desde el punto de vista de un sistema abierto, las organizaciones crean amortiguadores en los extremos de entrada y salida de sus límites con el ambiente. Dos formas de manejar la incertidumbre en los límites es el amortiguamiento y la nivelación

- *El amortiguamiento* es un enfoque que se utiliza para adaptarse a la incertidumbre. Consiste en crear excedentes de recursos en caso que se presenten necesidades impredecibles a la organización

Ejemplo:

Las empresas requieren de una mayor cantidad de trabajadores en determinados periodos, como resultado del incremento en la producción, esto obliga a demandar una mayor cantidad de mano de obra. Por otro lado, se puede crear excedentes de productos, es decir, inventarios, para mantener mercancía a mano que permita satisfacer la demanda de los clientes.

- *La nivelación*, es utilizada para buscar el equilibrio de las fluctuaciones normales en los límites del ambiente.

Un ejemplo:

Es muy común que en determinadas épocas del año, algunas empresas ofrezcan descuentos en sus productos, para salir de ellos, dando lugar a nuevos productos. Pretenden con ello, nivelar las fluctuaciones de la demanda.

b) Adaptación en el núcleo

Las organizaciones pueden establecer procesos flexibles que permitan la adaptación a su núcleo técnico. Se realizan los mayores esfuerzos para satisfacer las demandas variables y cambiantes de los clientes.

2) Influir en su propio ambiente

Además de adaptarse o de reaccionar al ambiente, las organizaciones pueden desarrollar respuestas proactivas destinadas a cambiar el ambiente. Existe dos tipos generales de respuestas proactivas: La acción independiente y la acción cooperativa.

- *Acción independiente.* las organizaciones actúan por cuenta propia, influyendo de alguna manera en su ambiente actual.
- *Acción cooperativa.* las organizaciones consideran necesario, ante determinadas situaciones y eventualidades, trabajar juntas, aplicando estrategias cooperativas y poder, para influir en el ambiente.

En un nivel más organizacional, las empresas establecen alianzas estratégicas, sociedades y fusiones con los competidores para enfrentarse a la incertidumbre ambiental. Las estrategias cooperativas como éstas tienen más sentido cuando:

- La acción conjunta reduce los costos y los riesgos para la organización
- La cooperación aumenta su poder, es decir, su capacidad para alcanzar con éxito los cambios deseados.

Robbins, con relación al manejo del ambiente y al uso de distintas estrategias, por parte de los administradores, en la búsqueda de minimizar la incertidumbre, recurre a una serie de estrategias como:

- a) *El amortiguamiento.* Es un intento de disminuir o absorber el impacto causado por influencias ambientales. Los administradores pueden amortiguar sus organizaciones de las influencias ambientales, del lado de los insumos o del producto.
 - *Amortiguamiento del lado de los insumos.* Un ejemplo puede ser, cuando las organizaciones almacenan materiales y suministros y para resguardarlos realizan mantenimiento preventivo o reclutan y entrenan a nuevos empleados.
 - *Amortiguamiento del lado del producto.* Lo más usual es el uso de los inventarios.

Cada una de estas actividades son realizadas para proteger a la organización de lo inesperado.

- b) *El suavizamiento.* Busca nivelar el impacto de las fluctuaciones del ambiente. Trata de encubrir sus riesgos contra la pérdida derivada de la incertidumbre.
- c) *La predicción.* Es la facultad de pronosticar cambios en el ambiente y su impacto sobre la organización. En la medida en que la administración logre predecir las fluctuaciones ambientales, podrá reducir la incertidumbre.
- d) *Racionamiento.* Los administradores pueden recurrir al racionamiento de sus productos y servicios, de acuerdo con ciertas bases prioritarias. Si la demanda excede a la oferta, se reduce el nivel de producción. Es un esfuerzo realizado por el administrador por minimizar la incertidumbre ambiental, controlando el exceso de demanda.
- e) *Contratación.* La administración puede contratar servicios para reducir la incertidumbre por el lado de los insumos o del producto.
- f) *Cooptación.* La administración puede recurrir a la cooptación de las incertidumbres, es decir, absorber aquellos individuos u organizaciones del ambiente que son un peligro para la estabilidad o existencia de la organización.

Los administradores de empresas con problemas financieros tratan de nombrar a banqueros en su Junta directiva para así asegurar el acceso al mercado de dinero.

- g) *Fusión.* Cuando la administración de una organización se combina con la de otra u otras, con el propósito de accionar de manera conjunta. Esto da vida al proverbio, ¡Sino puedes vencerlos, úneteles!. Este enfoque incluye tácticas tales como, acordar la repartición del mercado, fijación de precios, la repartición geográfica de territorios, absorciones, etc.

La fusión es utilizada en la búsqueda de estabilizar un ambiente incierto.

- h) *Petición a nombre de terceros.* La administración puede utilizar otras organizaciones o individuos para solicitar su nombre y, lograr resultados favorables. El ejemplo más obvio de esta práctica es el cabildeo.
- i) *Publicidad.* Es probable que la publicidad sea el método más conocido que las organizaciones utilizan para manejar su ambiente. Los administradores que logran diferenciar exitosamente, en las mentes de los consumidores potenciales, sus productos y servicios en relación con los de su competencia, garantizan estabilidad en sus mercados y reducen la incertidumbre.

3) Selección de un nuevo ambiente

Las organizaciones se pueden enfrentar a la incertidumbre ambiental de variadas maneras:

- Cambiando ellas mismas (adaptación ambiental).
- Cambiando el ambiente.
- Cambiando el medio en el que se encuentran, también reconocida como maniobra estratégica.

¿Qué entendemos como maniobra estratégica?

Son todos los esfuerzos que se realizan de manera consciente, para modificar los límites del ambiente en que se encuentra la organización.

Cuando se hace un esfuerzo consciente para modificar los límites de este ambiente competitivo, las compañías pueden maniobrar en torno a las amenazas potenciales y capitalizar las oportunidades que surjan.

Las organizaciones participan en maniobras estratégicas cuando se mueven en ambientes distintos. Algunas empresas tienen más probabilidades que otras de participar en las maniobras estratégicas, pues se encuentran en constante búsqueda de productos nuevo y mercados nuevos, diversificándose y fusionándose, si es necesario. Además, pueden hasta adquirir nuevas empresas si lo consideran conveniente. Actuando de esta manera ponen a los competidores a la defensiva y los obligan a reaccionar.

Las compañías agresivas constantemente están modificando los límites de sus ambientes competitivos al buscar nuevos productos y mercados, diversificarse y fusionarse o adquirir nuevas empresas. De esta manera las corporaciones ponen a sus competidores a la defensiva y los obligan a reaccionar. Por otro lado, algunas empresas se quedan dentro de un dominio de productos estables limitados.

¿Cómo orientarnos para dar una respuesta al ambiente? ¿Bajo qué enfoque lo podemos realizar?

Debemos de tomar en cuenta tres consideraciones generales que nos ayudarán a orientar la respuesta para administrar el ambiente.

Primera: Las organizaciones deben intentar modificar los elementos adecuados del ambiente. Las respuestas ambientales resultan más útiles cuando se destinan a elementos del ambiente que:

- Provocan dificultades a las empresas
- Les dan oportunidades,
- Permiten que las organizaciones cambien con éxito.

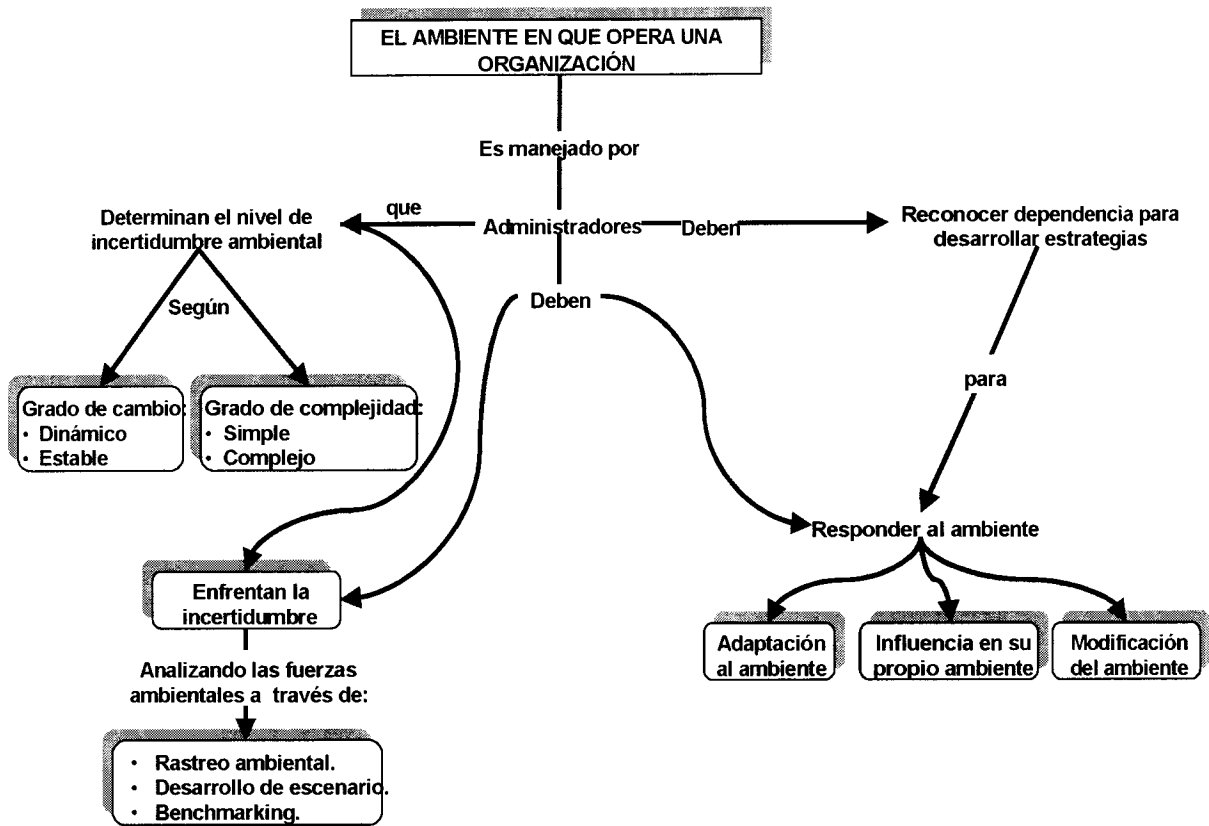
Ejemplo:

De acuerdo a la realidad nacional podemos decir que los productores de queso deben unirse, para que el gobierno imponga límites a las importaciones de queso por parte de otros países.

Segunda: Las organizaciones deben elegir las respuestas que se centren en elementos pertinentes del ambiente, si desean manejar mejor su ambiente competitivo.

Tercera: Las empresas deben elegir respuestas que ofrezcan los mayores beneficios al menor costo. Los cálculos de la recuperación de la inversión deben incorporar consideraciones financieras de corto plazo, así como el impacto de largo plazo. Los gerentes estratégicos que consideren cuidadosamente estos factores, orientarán con mayor eficacia sus organizaciones hacia la ventaja competitiva.

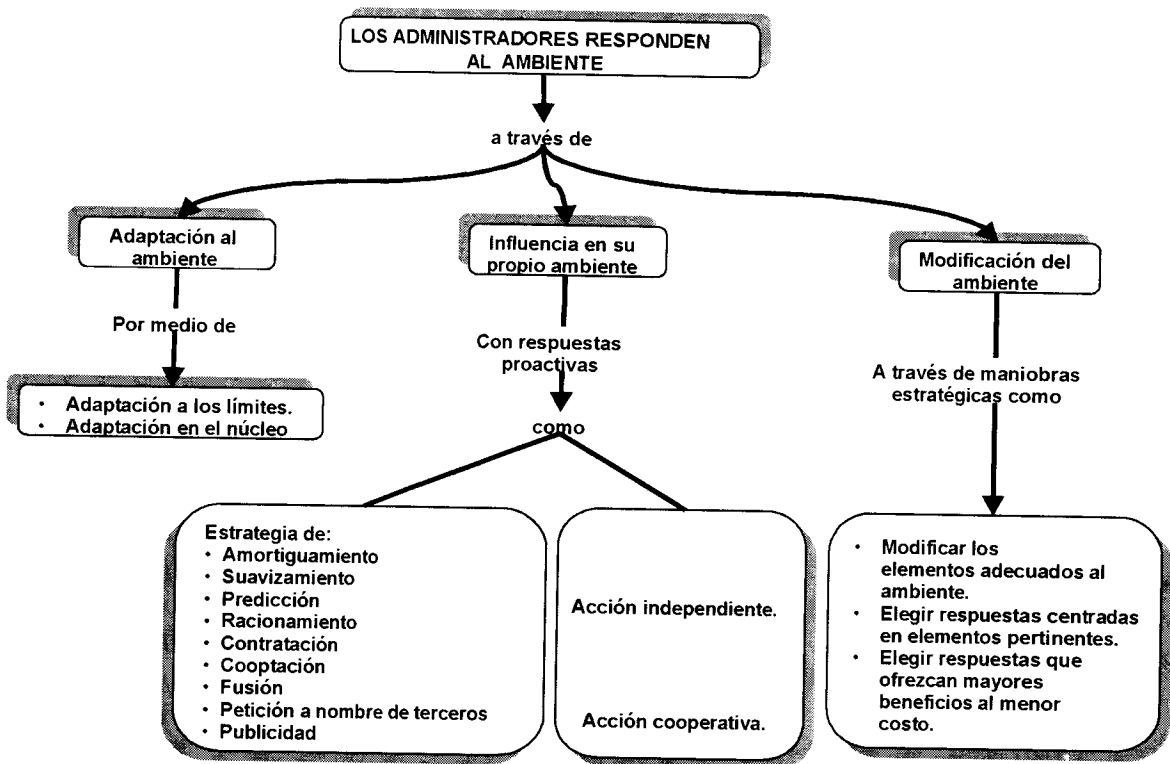
MAPA CONCEPTUAL: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EN QUE OPERA UNA ORGANIZACIÓN



Ejercicio:

- ✓ Interpreto el mapa y describo el papel de los administradores para el manejo del ambiente de las empresas, en distintos momentos en que sea afectada la organización.
- ✓ Doy dos ejemplos de cómo enfrentar la incertidumbre.

MAPA CONCEPTUAL DE CÓMO RESPONDEN LOS ADMINISTRADORES AL AMBIENTE.

**Ejercicio:**

- Interpreto y describo en el mapa conceptual anterior las distintas estrategias que puede definir el administrador para dar respuesta a las situaciones ambientales que enfrente la organización.
- Doy 2 ejemplos de respuestas proactivos.

4. Ética, responsabilidad organizacional y Social**a. Ética**

Las organizaciones son sistemas sociales integrados por personas, quienes deben asumir un comportamiento ético, para responder a determinados valores adquiridos a lo largo de su formación.

De lo anterior nos surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué entendemos por ética?

Podemos entender por ética aquel sistema de reglas que gobiernan el ordenamiento de valores.

¿A qué valores nos referimos?

A todos aquellos principios de conducta como: cumplir las promesas, buscar la excelencia, lealtad, justicia, integridad y respeto por los demás.

En la conducción de toda organización los administradores toman decisiones para conducirlas al logro del éxito. Pero, **¿existen decisiones éticas?** Sí existen y son guiadas por los valores individuales.

Se toman decisiones en una organización, porque existen situaciones, problemas y oportunidades en las cuales un individuo tendrá que escoger entre varias acciones, para luego evaluarlas como correctas o equivocadas.

Esto nos lleva a concluir, que las decisiones responden a la filosofía moral, propia de los individuos y, por consiguiente, a un sistema ético, implícito en la filosofía.

¿Qué significado tiene la filosofía moral?

La filosofía moral se refiere a los principios, reglas y valores que las personas usan al decidir qué está bien y qué está mal.

En este sentido, queremos dejar claro que es un tanto difícil afirmar lo que está bien y lo que está mal, así como, definir qué criterio utilizar y si será válido o adecuado a la situación que se afrontará. Por consiguiente, la filosofía moral estará en dependencia de una serie de factores.

La filosofía moral encierra en sí misma una serie de sistemas éticos:

- 1) **Universalismo.** En este sistema lo que se busca es que las personas y los pueblos compartan valores comunes entre los que se destacan el respeto a la vida, la paz, la tolerancia, la libertad, la justicia y el cuidado de la naturaleza.
- 2) **Teleología.** Considera que un acto es moralmente correcto o aceptable si produce un resultado esperado. Puede ser cualquier cosa deseada por la persona, como el placer, crecimiento personal, dinero, conocimiento u otras de interés personal.

Existe dos tipos de teleología: el egoísmo y el utilitarismo. Considerados ambos tipos sistemas éticos.

- a) **El egoísmo,** define el comportamiento aceptable como el que maximiza las consecuencias para la persona. La persona esta preocupada por actuar en beneficio de sí misma.
- b) **El utilitarismo,** busca el mayor bien para el mayor número de personas. Si utilizamos el utilitarismo pretendemos maximizar la utilidad total, logrando el mayor beneficio para todos los afectados por una decisión. Los dirigentes pueden utilizar el enfoque utilitario en dos situaciones:
 - El utilitarismo de mando puede aplicar el principio que el soborno está equivocado y ordenar que nunca se use.

- Por otro lado el utilitarismo activo puede usar, como principio rector, que el soborno está equivocado, pero también puede hallar que, bajo ciertas circunstancias, la utilidad total de recurrir a él puede ser vista como la mejor de las alternativas.

3) **Deontología.** Se encuentra centrada en los derechos de las personas. Existe una atención en los derechos individuales, se debe dar respeto igual a todas las personas.

4) **Relativismo.** Define el comportamiento ético basado en las opiniones y comportamientos de otras personas importantes. Esta perspectiva reconoce la existencia de puntos de vista éticos diferentes y recurre a otras personas para obtener consejo, información y opiniones

La filosofía moral no responde a una situación, esta puede ser aplicada a diferentes tipos de reglas y razonamientos, en el caso nuestro esta centrada en la ética de los negocios.

¿Cómo podemos interpretar la ética de los negocios?

De una forma sencilla, como todos los principios y normas que orientan o guían el comportamiento en el mundo de los negocios.

Para una mejor comprensión sobre la ética de negocios describiremos el ambiente ético, la toma de decisiones éticas y, por ultimo, la responsabilidad social, por considerar que se encuentran estrechamente relacionados.

Las organizaciones enfrentan, continuamente, procesos a través de los cuales se evalúan y toman decisiones, con base en lo bueno y lo malo. Esto se conoce como ambiente ético. En este contexto las organizaciones deben considerar las normas éticas, los indicios de posible situaciones de peligro, código de ética y los programas éticos.

Normas éticas organizacionales. Las organizaciones deben ser capaces de explicitar y dejar claras, sus normas y expectativas éticas. Esto es importante porque las personas tienen sus propios códigos de ética, los cuales deben estar acordes con los intereses y de las organizaciones.

Situaciones que indican anomalías o alertan de peligros a la organización. Podemos señalar algunas de estas situaciones:

- Cuando existe énfasis excesivo en obtener ingresos a corto plazo, sobre consideraciones que son de largo plazo.
- Cuando se fracasa en el esfuerzo por obtener un código de ética por escrito.
- Cuando se trata de dar soluciones rápidas a problemas éticos.
- Cuando no se establecen los distintos procedimientos, de forma clara, para el manejo de problemas éticos.
- Toma de decisiones éticas.

La toma de decisión no es posible en las organizaciones, si éstas no definen políticas y criterios, como los siguientes:

- Esfuerzo por identificar el problema o situación, definir con claridad el contexto y considerar a las personas involucradas.

- Identificar los valores de relevancia según la situación, planteándolos de forma clara para determinar el aspecto ético.
- Sopesar los valores en conflicto, escoger una opinión que los equilibre, decidir qué valores son más importante que otros. Cuando la empresa ha definido con claridad los valores es mucho más fácil lograr el equilibrio, caso contrario es mucho más difícil lograr el mismo.
- Recordar al poner en práctica la decisión que ésta defiende y justifica el por qué de las acciones.

Resumiendo diremos que cuanto mejor se comprenda la filosofía, moral y criterios, entonces tendremos la oportunidad de conseguir la toma de decisiones éticas. Las buenas decisiones y los procesos que son constantemente vigilados, seguidos de juicios éticos, traerán consecuencias positivas para quienes tomen las decisiones, la organización y la sociedad.

b. Responsabilidad organizacional y social

Toda organización dentro del nuevo contexto debe responder a las necesidades que la sociedad demanda: Por tanto, tiene una obligación con la sociedad. Nos estamos refiriendo a la responsabilidad social, que implica asumir distintas responsabilidades como:

- *La responsabilidad económica* que consiste en la producción de bienes y servicios que demanda la sociedad, que satisfaga a los inversionistas, sin afectar la vida del negocio.
- *La responsabilidad legal*. La empresa actúa según las leyes vigentes cumpliéndolas estrictamente.
- *La responsabilidad ética* . Consiste en atender otras expectativas sociales que no responden a leyes de estricto cumplimiento.
- *La responsabilidad voluntaria*. Esta última resulta del comportamiento y actividad adicional, como proyectos comunitarios demandados por la sociedad.

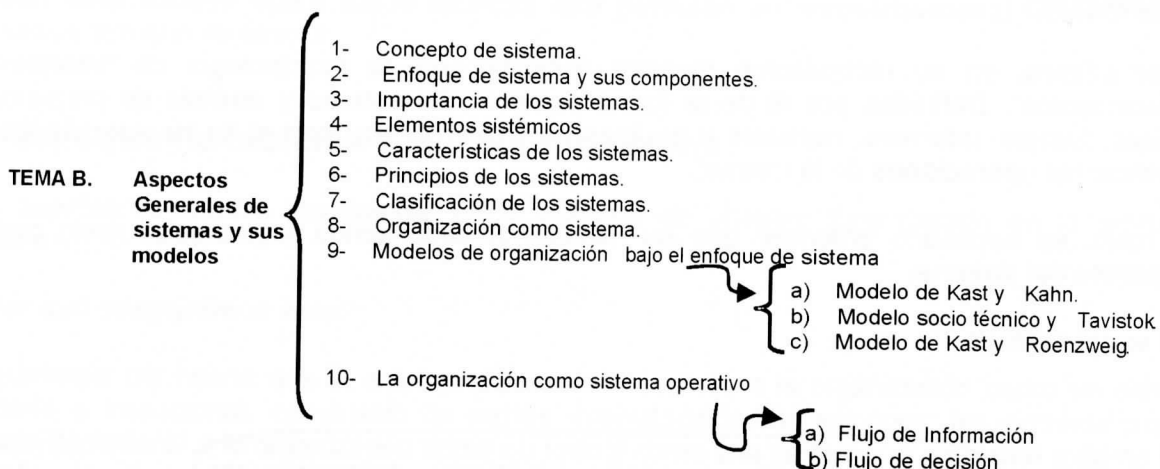
Los altos ejecutivos en la actualidad tienen mayor visión, realizan labores comunitarias, obtienen reconocimiento por lo que hacen. Esto les ayuda a conservar clientes. Por su parte, los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

En síntesis, la responsabilidad organizacional y social de las empresas lleva implícita también la responsabilidad económica, legal, ética y voluntaria. Con ello, los miembros de la organización se involucran, desde ejecutivos hasta empleados, actuando de forma ética, tomando decisiones éticas, bajo una determinada filosofía moral, en los distintos sistemas que integra y promueve la organización.

Actividad de autoaprendizaje No. 1

1. Identifico las diferencias entre ambiente y medio ambiente
2. Explico, por qué es necesario conocer y caracterizar los diferentes tipos de ambiente a los que se enfrentan los administradores o gerentes.
3. Caracterizo cada uno de los ambientes estudiados.
4. Analizo la relevancia que tiene el estudio del ambiente competitivo, planteado por Michael Porter.
5. Analizo la importancia que tiene la incertidumbre ambiental, para los administradores en el manejo de las organizaciones.
6. Explico los factores que determinan el grado de incertidumbre ambiental de las organizaciones y que conducen a los administradores a tomar decisiones en el manejo del ambiente.
7. Identifico el papel eficaz de las acciones que desarrolla un administrador en el manejo de la incertidumbre.
8. Luego me retroalimento con las respuestas que aparecen en las páginas No. 155-156, al final de la unidad autoformativa II.

B. ASPECTOS GENERALES DE SISTEMA Y SUS MODELOS



En este tema retomaremos el planteamiento de “la teoría de sistema”, estudiado en el módulo autoformativo de Introducción a la Administración, para comprender el funcionamiento de las organizaciones ante un medio ambiente cambiante y dinámico, permitiendo que las organizaciones sean vistas como elementos dinámicos, capaces de generar resultados.

1. Concepto de Sistema

Lo primero que debemos preguntarnos para abordar el contenido de esta temática es:

¿Qué entiendo por sistema?

Existe una serie de ideas, generales, sobre el sistema. Mencionaremos algunos:

- Red de procedimientos relacionados entre sí con base en un esquema, para lograr una mayor actividad en la empresa.
- Partes unidas que utiliza una empresa para lograr los objetivos de la misma.
- Conjunto de objetos con determinados atributos que tienen una determinada relación entre sí.
- Un arreglo de elementos con una determinada forma de actuar, definen una rutina.
- Conjunto de componentes o elementos que buscan como alcanzar un objetivo según lo planeado o establecido en un plan.
- Conjunto de funciones, que a través de una serie de pasos encadenados, pretenden alcanzar determinados resultados que se quieren alcanzar.

Nuestro mayor esfuerzo está orientado a comprender la definición de sistema en el quehacer de las organizaciones.

Encontramos a dos teóricos dando sus respectivas definiciones de la siguiente manera:⁴


⁴ Gómez Ceja Guillermo. Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño. Mc. Graw Hill.

John W. Haslett. "Es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipos que intervienen en las organizaciones de la empresa, con el fin de simplificarlas y estandarizarlas "

Victor Lázaro, en su recopilación muestra conjuntamente la terminología de "sistemas y procedimientos". Definidos por él de la forma siguiente: "el estudio y análisis de programas, políticas, formas, informes, registros y equipos de una empresa, con el fin de estandarizar y simplificar las operaciones de la misma".


Por tanto, es necesario entender que es método, procedimientos y jerarquía, como partes integrantes del sistema.

Qué es un método?



Es una secuencia de actividades (trabajos por desarrollar) ordenada cronológicamente que deben ejecutarse eficientemente para la obtención de un resultado específico

Qué es un procedimiento?



Es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica de maneras de ejecutar un trabajo, en caminado al logro de un fin determinado.

Interpretemos cada uno de los componentes de esta definición:

- *Serie de labores concatenadas.* En la organización se da una variedad de operaciones enlazadas entre sí. Las operaciones servirán de base a las siguientes, y así sucesivamente hasta llegar al resultado esperado.
- *Sucesión cronológica.* Porque se suceden en tiempos subsecuentes y en orden lógico dando respuesta a la pregunta ¿cuándo?
- *Maneras de ejecutar un trabajo.* Porque nos indica ¿el cómo?, ¿el quién? y ¿el dónde? del trabajo.

Interpretado el concepto de método y de procedimiento, concluimos diciendo que un procedimiento es un conjunto congruente de métodos, que tiene un significado mayor.

De los conceptos anteriores, comprendemos que los sistemas definidos para el funcionamiento de la organización deben cubrir plenamente los objetivos, para los que fueron implantados, y deben desarrollarse sobre bases técnicas que permitan un aprovechamiento óptimo de los recursos con que se cuenta.

2. Enfoque de sistema y sus componentes

Un aspecto de mucha importancia, es el enfoque de sistema. Está basado en la teoría de sistema.

¿Por qué aseguramos esto?

Si partimos del hecho que el enfoque de sistema concibe a la organización como un sistema unitario e intencional, compuesto de partes interrelacionadas; entonces, los administradores deben considerar a la organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio.

Tengamos presente que la teoría de sistema plantea que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a las actividades del resto de la organización.

La organización es un todo compuesto de partes interrelacionadas, donde la actividad de cualquiera de las partes incide sobre las demás, y forma parte de un medio externo mayor que ella.

El enfoque de sistema está integrado por una serie de componentes, como son:

- Subsistema
- Sinergia
- Sistema abierto
- Sistema cerrado
- Límites de un sistema
- Flujos y
- Retroalimentación

- a. **Sub-sistema.** Llamamos subsistema a las partes que integran un sistema global o a todas aquellas partes que componen todo el sistema. Cada sistema a su vez puede ser subsistema de uno todavía mayor.

Por ejemplo:

Un departamento de producción, es subsistema de la empresa. Esta última forma parte de otro subsistema mayor.

- b. **Sinergia.** Indica que el todo es mayor que la suma de sus partes. Desde el punto de vista organizacional, sinergia, es cooperar e interactuar entre las distintas unidades administrativas, logrando mayor productividad, que si actuara cada una de ellas de forma aislada o independiente.

Por ejemplo:

Cuando en una organización pequeña se posee un solo departamento de finanzas, donde se hacen todas las gestiones pertinentes a esta especialidad, en cambio en otra empresa se tienen varios departamentos de finanzas.

- c. **Sistemas abiertos.** Como mencionamos anteriormente, un sistema se considera abierto si interactúa con su ambiente o su entorno, se le considera cerrado si no lo hace.

Todas las organizaciones interactúan con su medio, pero lo hacen de distintas formas.

Un ejemplo:

Una universidad es un sistema mucho más abierto que un monasterio.

- d. **Límites del sistema.** Cada sistema posee un límite, que lo separa de su ambiente, en un sistema abierto como son las organizaciones este es flexible.

Un ejemplo:

Cuando las empresas diseñan los empaques de sus productos, deben considerar que no contaminen el medio ambiente. De lo contrario, generarían reacción de la población, porque existe una mayor conciencia al respecto.

- e. **Flujos.** Son todos los movimiento que entran y salen ordenadamente, ordenados con coherencia y secuencia lógica. Son necesarios para el buen funcionamiento de una organización. Entre los componentes que entran y salen de la organización tenemos, la información, materiales y energía.
- f. **Retroalimentación.** Es la parte que sirve para controlar el sistema. Cuando los resultados de la acción regresan al individuo o a las organizaciones, lo que facilita el análisis y las correcciones de los sistemas de trabajo.

Es elemental retomar algunos aspectos sobre la teoría de sistema, relacionados con la actuación de los administradores. Nos preguntamos lo siguiente:

¿Ayuda a los administradores poseer una perspectiva de sistema?

Podemos asegurar que sí, dado que:

- ■ La teoría de sistema hace énfasis sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa.
- La teoría de sistema nos proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y de largo alcance.
- La teoría de sistema nos permite entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse en el quehacer de la organización, por la naturaleza dinámica que posee.

Si retomamos todos los aspectos antes mencionados, entonces, diremos que a los administradores les será posible manejar con mayor eficacia, el equilibrio entre las necesidades de las partes que conforman la organización, con las necesidades y metas de cada una de ellas.

En conclusión la teoría de sistema hace posible que los administradores puedan manejar las organizaciones bajo el enfoque de sistema, para ello es necesario conocer sus componentes, como son los subsistema, sinergia, sistemas abiertos, límites del sistema, flujos y

retroalimentación. Estos le brindan la posibilidad de garantizar la armonía y equilibrio en la organización.

3. Importancia de los sistemas

El campo de los sistemas es parte integral del trabajo de todo ejecutivo. Cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados, sin importar su número, tiene en su trabajo la responsabilidad de los sistemas, procedimientos o métodos que él y sus subordinados emplean. Por tanto, debe considerarse los sistemas como un campo de actividad que se identifica con las labores de todo supervisor.

La ubicación de los sistemas y procedimientos de trabajo se encuentra en el elemento administrativo de la planeación, momento en el que se define cómo se van a hacer las cosas.

Considerando lo anterior, no se puede imaginar cualquier unidad de trabajo o cualquier institución, ya sea pública o privada, que no tenga algún sistema de trabajo, ya que como se dijo en incisos anteriores, éstos pertenecen a los elementos técnicos que regulan y controlan los elementos humanos y materiales que reglamentan.

4. Elementos sistémicos

En todo sistema encontramos elementos necesarios para su existencia y la relación entre ellos. Estos elementos son: insumo, proceso, producto y retroalimentación.

- a. **Insumos:** abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- b. **Proceso:** transforman los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología de sistema, lo que en inglés se conoce como *know-how*, el saber hacer de la organización.
- c. **Producto:** Es el resultado del proceso; a su vez, es un insumo de otros sistemas
- d. **Retroalimentación:** Es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente cuando éste ha recibido un producto del sistema. También se llama retroalimentación a la función que realizan las empresas al explorar su entorno, para alimentarse de lo que sucede en su alrededor

Antes de estudiar detenidamente la estructura de las partes de un sistema, es necesario entender la relatividad de los conceptos. Esta relatividad es importante para la teoría de sistemas, ya que todo sistema está compuesto por otros, que podemos llamar elementos o subsistemas.

Por ejemplo:

Una empresa productiva, será un sistema conformado por los subsistemas de finanzas, producción, recursos humanos, comercialización, etc.

A su vez, todo sistema forma parte de otro mayor llamado macrosistema, suprasistema o ecosistema, considerado un subsistema de su correspondiente suprasistema.

Por ejemplo:

Una planta es un sistema que forma parte del ecosistema vegetal, el cual a su vez forma parte de la ecología del planeta.

Al estudiar el sistema desde una óptica de conformación de unidades, según el quehacer de sus elementos básicos, encontramos:

- **La unidad de entrada.** Por medio de ella, el sistema recibe los insumos provenientes del exterior. Es importante distinguir entre la unidad de entrada y los insumos, pues no son lo mismo.

Ejemplos:

En un departamento de ventas, los pedidos de los clientes son los insumos, mientras que la sección de atención a clientes es la unidad de entrada.

En un almacén de recepción de materias primas, el almacén es la unidad de entrada y las materias primas que se reciben son los insumos.

En el funcionamiento de una computadora, la unidad de entrada puede ser el teclado o los lectores de discos, mientras que los insumos son los datos o instrucciones que el operador suministra a través de la unidad de entrada.

- **La unidad de proceso.** Una vez que el sistema recibe los insumos, información o material, los transmite de la unidad de entrada, a la unidad de proceso, que está organizada para transformar dichos *insumos* de acuerdo con la finalidad del sistema. La estructura básica de la unidad de proceso comprende las partes, que llamaremos también unidades y que a su vez pueden considerarse sistemas (subsistemas):
 - Unidad de dirección o subsistema gerencial
 - Unidad de control
 - Unidad de memoria
 - Unidad de alarma
- Se requiere un procedimiento específico de transformación que comprende etapas definidas sobre cómo se hace. Generalmente, el sistema establece los límites del proceso por medio de su unidad de dirección. Estos requisitos son las leyes que rigen la transformación de los insumos. En el caso de una empresa o institución, a estos requisitos se les llama normas.
- **La unidad de dirección o subsistema gerencial.** La función principal de esta unidad es tomar las decisiones. Elige una alternativa entre varias y coordina a la empresa y al medio ambiente o suprasistema (entorno económico, político legal, social y tecnológico), evaluando si la misión de la empresa está vigente y si ésta se cumple o no. Otras dos funciones del subsistema gerencial son:
 - Establecer los mecanismos reguladores en la actuación de los miembros con el fin de orientarlos hacia el cumplimiento de la tarea básica de la organización.

- Establecer la estructura organizacional y las jerarquías que requiere el sistema.

La gerencia debe mantener el sistema dentro de límites de eficiencia y productividad. Las diferentes áreas y niveles jerárquicos realizan, en sus áreas de competencia, funciones directivas adaptando sus subsistemas al sistema organizacional y manteniendo el control de los procesos, o sea, dentro de los rangos permisibles de variabilidad. Cuando se pierde el control de un proceso, la dirección debe corregir la variación.

El planteamiento del problema se inicia con un diagnóstico, que consiste en determinar el problema con exactitud, previo análisis de la información disponible, tanto documental como oral o mediante ciertas herramientas como: listas de verificación y diagramas de proceso para hacer "radiografías" rápidas de la situación o diagnosticar problemas futuros, gracias al análisis de tendencias del comportamiento de variables externas e internas. La planeación estratégica trabaja con escenarios posibles que podrían presentarse en el futuro y de alguna manera busca adaptar a la empresa a esas posibles contingencias.

El diagnóstico debe eliminar la confusión entre causa y síntoma. Por ello debe ir a la raíz de los problemas. El directivo reconoce, gracias a su experiencia, una "sintomatología" empírica, o sea que, ante ciertos síntomas, toma decisiones que le han funcionado en el pasado. Sin embargo, muchas de ellas no dejan de ser paliativas y no soluciones definitivas que enriquezcan realmente. "Los japoneses aplican técnicas de diagnóstico apoyándose en ocasiones en técnicas grupales".

Una vez tomada la decisión debe elaborarse un plan, que no es más que la proyección de la acción futura, cuyo desarrollo debe controlarse continuamente. El control no debe aplicarse al finalizar el plan, sino que debe monitorearse durante todo su desarrollo.

Todo organismo debe dejar clara su misión, que no es otra cosa que la clarificación de su razón de ser, ontológica y teleológicamente, para que sepa hacia dónde dirigirse y se ubique en el medio ambiente, buscando su desarrollo por sí mismo. Por ello, la misión debe complementarse con una visión a largo plazo, lo cual se llama planeación estratégica, que consiste en la determinación de fuerzas y debilidades internas para que de acuerdo con las amenazas y oportunidades presentes en el medio ambiente, desarrolle las estrategias, tácticas y acciones u operaciones que le permitan cumplir satisfactoriamente su misión.

- **La unidad de control.** Cuando el proceso no cumple con los requisitos, la unidad de control tiene como finalidad mantener las variables del proceso dentro de los términos deseados, se encarga mediante mecanismos específicos de señalar las desviaciones, con el fin de que se corrija la marcha del proceso.

Por variable entendemos aquellos insumos sujetos a transformación o que afectan el desempeño del proceso. Debido a la importancia del control es necesario analizarlo con mayor profundidad, lo cual haremos a continuación.

La unidad de control puede ser automática, como sucede en algunos procesos biológicos, que responden de forma programada a irregularidades o problemas.

Cuando la autorregulación no es automática, es necesario que la unidad de control informe a la unidad de dirección, cuya función será analizar la problemática y emitir órdenes de corrección.

La unidad de control se vale de alarmas para notificar que algo se ha salido de la normalidad, como cuando en un presupuesto las desviaciones se anotan con números "rojos", es decir, la unidad de alarma se vale de señales predeterminadas para indicar que las variables del proceso se hallan fuera de control

Otra función del control es alimentar a la unidad de memoria, la que tiene como propósito retener y recordar el pasado, dejando huella de lo acontecido. Sólo los sistemas con memoria pueden aumentar su eficiencia a través del tiempo. Ello se logra cuando los sistemas tienen plena conciencia de su misión, de tal forma, que sólo la unidad de dirección que tenga buenos controles y conciencia de la misión, del sistema al cual pertenece, contribuye a incrementar la eficiencia del mismo. Mediante el aprendizaje del pasado se podrán proyectar los cambios internos y estratégicos de largo plazo, adaptando el sistema a las posibles circunstancias medioambientales futuras.

Este es el caso de las organizaciones sociales que tratan de rescatar elementos de su experiencia, para mejorar su actuación en forma continua, gracias a sus sistemas de contabilidad, estadísticas y de archivo; o el caso del ser humano, que aprende de los errores cometidos en el pasado gracias a su reflexión.

- **La unidad de salida.** La unidad de salida es el medio por el cual el sistema entrega el producto o productos resultantes de su proceso al exterior. Los productos no son la unidad de salida.

Ejemplos:

El departamento de tráfico se encarga del despacho de mercancías de una empresa. En este caso el departamento de tráfico es la unidad de salida, mientras las mercancías son los productos de los procesos de la organización empresarial.

Para el caso de una computadora, la unidad de salida es la pantalla del monitor o el dispositivo de impresión, mientras que el producto es la información contenida en una hoja impresa o la que es visible en la pantalla del monitor.

- **La Unidad de retroalimentación.** La retroalimentación consiste básicamente en la recepción de señales provenientes del exterior del sistema. La retroalimentación permite determinar si sus intercambios con el medio son adecuados y, por lo tanto, satisfactorios. Su función primordial es monitorear el medio ambiente y las relaciones del sistema con éste.

Ejemplo:

El departamento de investigación de mercado o la unidad de recepción de quejas y reclamaciones de las empresas, privadas o públicas, que tienen como objetivo establecer un vínculo directo entre el público y el sistema.

5. Características de los sistemas

Los sistemas Organizacionales son objeto de una serie de características básicas:

- a. Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior, que dan como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- b. Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que guía todas las partes del conjunto.
- c. La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Sin dejar de reconocer la importancia de las otras características, ésta constituye uno de los soportes básicos para la construcción y modelo o matriz.

6. Principios de los sistemas

"La integración (o coherencia) y la independencia (actividad) no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad. Integración e independencia son fenómenos de calidad, pero aún no se cuenta con un método sensible para la medición de esta propiedad en una escala de proporcionalidad. Sin embargo, esta propiedad es de utilidad en su idea general, puesto que todos los sistemas presentan un grado de integración."

La teoría general de sistemas es análoga al principio de las partes integrantes dentro de un todo. Por tanto, el principio de integración es vital en el concepto de sistemas.

Los principios de integración según Johnson, Kast y Rosenzweig son los siguientes:

- a. El todo es primero y las partes son secundarias.
- b. La integración es la condición de la interrelacionalidad dentro de una.
- c. Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- d. El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- e. La naturaleza de la parte y su función se deriva de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para relación del todo a la parte.
- f. El todo es cualquier sistema, complejo o configuración de energía y es como una pieza única, no importando qué tan compleja sea.
- g. La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones, deberían evolucionar a partir del todo.
- h. El todo se renueva así mismo constantemente mediante un proceso de transposición. La identidad del todo y su unidad se preserva, pero las partes cambian. Este proceso continúa indefinidamente, algunas veces es planeado y observado, en tanto que otras ocurre sin notarlo, a menudo es alentado, pero otras veces se le resiste.

Una organización es un todo integrado en donde cada sistema y subsistema están relacionados con la operación total. Su estructura, por tanto, es creada por cientos de sistemas arreglados en orden jerárquico. La salida del más pequeño de los sistemas resulta la variable de entrada para

el próximo sistema mayor, que a su vez proporciona la variable de entrada para un nivel superior.

7. Clasificación de los sistemas

Dentro de la variedad de sistemas, existe una diversidad de criterios para su clasificación. Sin embargo, para fines de un estudio de sistemas dentro de un organismo social, fundamentalmente nos interesa hacer hincapié en lo siguiente:

- a. Sistemas naturales y sistemas creados o hechos por el hombre. Indudablemente que las organizaciones públicas y privadas constituyen sistemas creados o hechos por el hombre.
- b. Considerando el número y complejidad de los elementos, sus relaciones y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos, muy complejos, deterministas y probabilistas

Esto permite una clasificación dicotómica que arroja luz sobre estos conceptos.

Sistema	Simple	Complejo	Muy complejo
Determinista	Distribución de un salón de máquinas	Computador	Automatización
Probabilista	Control estadístico de calidad	Unidades industriales	La compañía (empresa)

Sin duda, las organizaciones constituyen sistemas muy complejos y simultáneamente probabilísticas.

Otra clasificación de los sistemas distingue los cerrados de los abiertos. La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que un sistema es cerrado cuando no hay aportación o expedición de información, de calor o de materiales físicos, y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes. Al estudiar un sistema natural o un sistema fabricado por el hombre como un sistema abierto, el interés se debe concentrar sobre los datos iniciales y finales (entradas y salidas) del sistema, o los datos del principio al fin, como debe llamárseles, puesto que es la transportación de la energía a través del sistema lo que nos permite percibir su trabajo.

Además, la característica de sistema abierto está dada por la influencia recíproca del contexto o suprasistema. El comportamiento de las instituciones públicas y su relación con el medio o ecología, demuestra fácilmente que son sistemas abiertos.

8. La organización como sistema

Al analizar las empresas o los organismos sociales se comprueba que en su unidad de proceso participan varios insumos:

- a. La materia prima o insumo a transformar
- b. La energía humana que hace posible la transformación

- c. La información proveniente del medio ambiente, que de acuerdo con los procedimientos, tecnología (manera de hacer de cada organización, en inglés *know how*) y controles, mantiene un nivel de producción y una calidad del resultado, producto o servicio propio de la empresa.

En el caso de las organizaciones sociales la unidad de dirección juega un papel importante, ya que no sólo corrige al sistema, sino que lo organiza y planea su desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con la teoría de sistemas, las partes o unidades de un sistema juegan un papel simbiótico, lo que quiere decir que una parte no existe aislada, sino que depende del efecto de sinergia.

Por ejemplo

En el cuerpo humano el corazón, solo, no tiene razón de ser por vital que sea. En una empresa las partes de ella existen gracias al todo y por lo cual contribuyen al resultado de ese todo, que puede funcionar sólo como tal gracias a los efectos sinérgicos que provienen de la actuación e interacción de sus subsistemas componentes.

Como se mencionó, cada parte de un sistema es un subsistema, que a su vez puede considerarse como un sistema, que cumple su función o proceso particular mediante insumos recibidos de las otras partes. A su vez, el producto de su proceso contribuye al resultado final del sistema global en forma de insumo para otras partes.

Recordemos que un sistema está estructurado por insumo, proceso, producto y retroalimentación. La unidad de proceso o transformación cuenta con tecnología, procedimientos y con una unidad de control para regular el proceso e informa a través de mecanismos específicos, sobre el desempeño de las fases del proceso.

Los controles pueden valerse de unidades de alarma o de registros de información que constituyen la unidad de memoria del sistema, misma que apoya a la unidad de dirección, cerebro o centro de gobierno para la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, se puede comprender que un organismo social, empresa pública o privada, es un sistema con cuando menos dos elementos relacionados para obtener un fin predeterminado, su misión o razón de ser. Además, por las características de su interacción con el medio ambiente, se dice que las organizaciones sociales son sistemas abiertos, que requieren constantes insumos de mantenimiento, entradas para el sostenimiento del sistema e insumos de producción para convertirlos en productos finales.

9. Modelos de organización bajo el enfoque de sistema

La aplicación de los conceptos del enfoque de sistemas a las organizaciones sociales, ha llevado a crear modelos que facilitan su estudio y comprensión desde el punto de vista administrativo.

Kast y Rosenzweig reconocen a Barnard y Simon como los primeros teóricos de la administración que emplearon el enfoque de *sistemas*. Al primero lo hemos analizado en la unidad correspondiente con la corriente estructuralista, con la cual comparte su interés por la estructura organizacional, pero que a diferencia de la escuela sistémica, considera la

organización como algo estático. Posteriormente estudiaremos algunos aspectos sobresalientes del pensamiento de Simon.

A continuación veremos en forma resumida algunos de los principales modelos sistémicos que integran el enfoque de sistemas en la administración.

a. Modelo de Katz y Kahn

Daniel Katz y Robert L. Kahn definen a la organización social como un dispositivo para lograr mejor, con los medios de un grupo, algún propósito. Además, consideran que para su estudio resulta conveniente que los conceptos teóricos partan del insumo, el resultado o producto y el funcionamiento de la organización social como sistema, proponiendo un modelo de sistema insumo producto basado en la teoría de sistema abierto de Ludwig von Bertalanffy. Estos autores dicen que las organizaciones sociales son sistemas abiertos. Rechazan el enfoque que estudia las organizaciones sociales como sistemas cerrados, ya que, argumentan que, sus insumos y su conversión, en los sistemas sociales, son generados por transacciones entre éstos y su medio ambiente. Según ellos, los sistemas abiertos tienen las siguientes características:

- 1) *Importación de energía.* Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumo que proviene del medio ambiente externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.
- 2) *Procesamiento.* Los insumos recibidos son transformados por el sistema, es decir, éste realiza un trabajo interno.
- 3) *El producto.* El resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo es un producto o una serie de productos que el sistema abierto aporta al medio ambiente externo (exporta).
- 4) *Funcionamiento cíclico.* Los productos que los sistemas abiertos aportan al medio ambiente proporcionan insumos que entrarán nuevamente al proceso del sistema, con lo cual se da a los intercambios, entre el sistema y su medio ambiente, el *carácter* de ciclo continuado.
- 5) *Entropía negativa.* Para sobrevivir, las organizaciones sociales necesitan controlar la entropía mediante la importación de más energía de la que gastan y el almacenamiento del excedente.
- 6) *La información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación* son insumos de un sistema abierto. La información permite al sistema entender su medio ambiente y determinar si su propio funcionamiento es adecuado con respecto a aquél. Por su parte, la información negativa señala a la organización sus fallas y desviaciones, permitiéndole corregirlas. Así como los insumos son recibidos en forma selectiva, la organización recibe sólo aquella información que le resulte relevante para su funcionamiento, es decir, aceptará o rechazará la información mediante la codificación de ésta.
- 7) *Estado estable y homeostasis dinámica.* Las entradas de insumos al sistema proporcionan un estado estable del sistema en relación con los productos de su proceso. Sin embargo, como consecuencia del crecimiento o dinámica de expansión de los sistemas abiertos, éstos requieren algún mecanismo de ajuste, que si bien no hace que el sistema retorne a niveles anteriores de crecimiento o expansión, permite que la proporción entre entradas y

salidas al sistema mantenga un nivel de equilibrio, haciendo posible la subsistencia del sistema y que éste mantenga su carácter.

- 8) *Diferenciación*. Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo hacen distinto de los demás sistemas o estructuras.
- 9) *Equifinalidad*. Este principio, también elaborado por Bertalanffy, señala que un sistema puede lograr el mismo estado final, por diferentes caminos y desde diferentes estados iniciales.

Otra característica de los sistemas sociales señalada por Katz y Kahn es la de ser artificiales, por que el hombre los crea y sus bases son de tipo psicológico: actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos, por lo que *su* variabilidad es mayor que la de los sistemas naturales. Así, los roles *sociológicos* que determinan la conducta de los miembros, las normas establecidas que regulan dicha conducta y los valores en que ésta se asienta, son las bases interrelacionadas de la construcción de los sistemas sociales. Es decir, los roles, las normas y los valores son componentes básicos de los sistemas sociales.

Asimismo, señalan que el funcionamiento organizacional se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos:

- 1) *Sub sistema de producción*: mediante el cual se lleva a cabo la transformación de insumos e información en productos.
- 2) *Sub sistema de apoyo*: crea condiciones favorables para el funcionamiento del sistema, apoyando a éste en sus transacciones con el medio ambiente.
- 3) *Sub sistema de mantenimiento*: es la unidad que preserva el sistema. Básicamente se encarga de vincular el elemento humano con los objetivos del sistema. Los sistemas de recompensa y sanciones son subestructuras de mantenimiento.
- 4) *Subsistema de adaptación*: su finalidad es ajustar el sistema a los cambios del medio ambiente, evitando que se interrumpa el recibo de insumos y la exportación de productos del sistema.
- 5) *Subsistema gerencia*: compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir a los otros subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de autoridad.

b. Modelo socio técnico de Tavistock

Fric Le Trist y un grupo de colaboradores, miembros del British Tavistock Institute, realizaron amplios estudios en minas carboníferas, industrias textiles y manufactureras, inglesas y de otras naciones, relacionados con las repercusiones sobre la productividad ocasionadas por cambios tecnológicos en los sistemas productivos.

En dichos estudios se descubrió que existe interacción e interdependencia entre los sistemas tecnológico y social. Así mismo, se comprobó que la integración del grupo de trabajo es un factor determinante para la productividad y que no bastan las mejoras técnicas para la obtención de mayores rendimientos, ya que incluso cualquier mejora técnica introducida puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalecientes.

A partir de estas conclusiones, los investigadores elaboraron el concepto de sistema sociotécnico. De acuerdo con este modelo, la organización productiva resulta de la combinación del sistema tecnológico (conformado por las exigencias de la tarea, ambiente físico en el cual se desarrolla dicha tarea y los equipos utilizados para realizarla) y del sistema social (conjunto de relaciones entre los que ejecutan las tareas).

También señalaron que los sistemas sociales sobreviven gracias a la importación de insumos del exterior, para después reintegrarlos ya transformados, pues obtienen así energía adicional que les permite mantenerse en un estado estático (equilibrado). Es decir, su modelo consiste en un sistema dinámico de importación-conversión / transformación exportación.

c. Modelo de Kast y Rosenzweig

Estos autores conciben a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema. Este último influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Para ellos la organización es un subsistema del sistema ambiental o medio, del que obtienen recursos para efectuar sus actividades, estos recursos son devueltos al medio en forma de productos provenientes de la transformación que efectúa la organización. Además, los límites de la organización no están claramente definidos por que son abiertos y realizan un intercambio constante de información. Contribuye el hecho que las organizaciones están integradas por seres humanos influenciados por el medio ambiente extra organizacional. Así, la complejidad y heterogeneidad del medio determina las diferencias de la estructura interna de las organizaciones.

Los factores ambientales que influyen en la organización son:

- 1) *Culturales*. Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad; desarrollo histórico de los mismos e ideologías presentes; creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales.
- 2) *Tecnológicos*. Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- 3) *Educacionales*. Niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- 4) *Políticos*. Sistema político y situación política general.
- 5) *Legales*. Legislación que afecta diversos aspectos de la interacción de las organizaciones con el medio.
- 6) *Recursos naturales*. Disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, hidrográficas, etc.
- 7) *Demográficos*. Edad, sexo, número y distribución de recursos humanos.
- 8) *Sociológicos*. Estratificación y movilidad social, definición de los roles sociales y características de las instituciones.
- 9) *Económicos*. Estado de la economía y acción de los agentes económicos.

Según Kast y Rosenzweig, las organizaciones, son sistemas sociales creados y diseñados para lograr propósitos específicos. Los integran los componentes o subsistemas siguientes:

- Subsistema de metas y valores
- Subsistema técnico
- Subsistema estructural
- Subsistema psicosocial
- Subsistema administrativo

Examinemos brevemente cada uno de ellos:

- *Subsistema de metas y valores.* Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el medio ambiente. Es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y la misión o fin primordial de la organización. También incluye las metas de los miembros de la organización como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano de la organización; estos pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales, de la actividad y culturales.
- *Subsistema técnico.* Compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para llevar a cabo las tareas y las técnicas, mediante las cuales los insumos son transformados en productos, la maquinaria y equipos que llevan a cabo la transformación.
- *Subsistema estructural.* Está conformado por la manera en que se dividen y coordinan las tareas; incluye los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las tareas. También, proporciona las bases para la interacción de los subsistemas técnico y psicosocial.
- *Subsistema psicosocial.* Es el conjunto de conductas individuales, motivaciones, relaciones de status y de roles entre los integrantes, es decir, la dinámica de grupo. Es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.
- *Subsistema administrativo.* Kast y Rosenzweig señalan que este componente del sistema organizacional es el medio que une a los demás subsistemas. El enfoque propuesto por estos autores es el de considerar la toma de decisiones como la esencia del proceso del subsistema administrativo.

10. La organización como sistema operativo interactuante

Cuando abordamos el enfoque de sistema identificamos los distintos componentes. Entre ellos, estudiamos los flujos, que hacen posible el trabajo de todos los sistemas de la organización, sin olvidar que ésta es un sistema. Al examinarla desde esta perspectiva, debemos responder a las interrogantes del ¿cuándo deben hacerse las cosas? y del ¿cómo deben de hacerse?.

Debemos asegurar que las organizaciones para operar requieren básicamente de los flujos de información y de decisión.

Ejemplos:

- Los flujos de materiales les corresponden funciones de aprovisionamiento, transformación y venta, movimientos de materiales (objeto, productos semielaborados, personas) e información escrita en documentos (expedientes, contratos, etc.).
- Si hacemos referencia a una empresa productiva, el flujo de materiales sería: desde el ingreso de las materias primas, los distintos momentos del proceso de transformación, hasta la obtención del producto terminado.

- Una manera sencilla de ejemplificarlo es cuando un alumno se incorpora como tal a un centro educativo (una organización). Se produce, al menos en el proceso de matrícula, los acontecimientos siguientes:
 - Entrega del alumno de la documentación establecida por el centro.
 - Comprobación del centro, de la documentación entregada.
 - Apertura de expediente
 - Archivo del expediente
 - Entrada de información en el sistema
 - Ficha para archivo general. Clasificar
 - Expedición de carné de identificación del alumno

El alumno se incorpora como input en la secretaría del centro, pero ya no será él quien tenga que estar cuando se trate de procesos administrativos -no así cuando el proceso sea educativo-, será su expediente -soporte informativo de los datos más relevantes para el centro escolar-.

En general, el flujo de materiales se corresponde con funciones de input (aprovisionamiento), proceso (transformación) y output (venta). Supone todo movimiento de materiales (objetos, productos semielaborados, personas) e información escrita en documentos (expedientes, contratos, pólizas, etc.).

Ejemplos:

- En una empresa de fabricación sería objeto del flujo de materiales: las materias primas, el producto en la fase de elaboración que corresponda, órdenes de trabajo, etc.
- Las empresas de servicios utilizan sobre todo documentos , como la póliza objeto del contrato de seguro.
- En una peluquería o en un hospital, es la misma persona quien constituye el objeto del flujo de materiales. Aunque fundamentalmente este flujo de materiales se manifiesta entre el personal operativo, de hecho, también otras partes de la organización participan del mismo.

Las interdependencias entre el personal operativo en los flujos organizacionales pueden ser de varias clases (Thompson, 1967):

- 1) *Mancomunadas*, cuando los miembros de la organización comparten una serie de recursos y la actividad se realiza de forma independiente.

Ejemplo:

Este tipo de relación se produce entre el profesorado de un centro educativo.

- 2) *Secuenciales*, cuando los miembros de la organización trabajan en serie, como en una carrera de relevos.

Ejemplo:

El caso más evidente sería el de las interdependencias que se manifiestan entre los operarios de una cadena de montaje en una fábrica de maquila.

- 3) *Recíprocas*, en la que los miembros de la organización se van transmitiendo el trabajo entre sí, en uno y otro sentido, proporcionando output y recibiendo inputs de los demás.

Ejemplos de la relaciones de ida y vuelta:

- La relación del servicio de habitación como entrada y del servicio de quirófano (salida) en un hospital.
- El servicio de mantenimiento (entrada) y el servicio de vuelos (salida) en una compañía aérea.

a. El flujo de información

Puede distinguirse dos tipos de información que fluyen por toda la organización.

La primera, tiene una naturaleza *formal*, está regulada por la organización.

La segunda, es *informal* y sus cauces son imprevisibles e incontrolables, dependiendo de las relaciones interpersonales y afectivas de sus miembros. A esta última nos referiremos cuando abordemos la dimensión informal de la organización.

Del flujo de información *formal* encontramos las siguientes manifestaciones:

- 1) Flujos de comunicación horizontal entre línea y staff, proporcionan información y asesoramiento de staff a las decisiones de línea. Lo normal es que la información de asesoramiento surja por iniciativa de los puestos de línea. Si la iniciativa corresponde al puesto de staff, podría ocasionar conflictos en la relación de dichos puestos.
- 2) Flujos verticales de información que descienden y ascienden a través de los directivos de la organización (órdenes, instrucciones, sugerencias e información de feed-back). Existen dos procesos organizativos donde se manifiestan claramente estos flujos:
 - El proceso de planificación que supone una elaboración de información a medida que desciende desde la cúpula directiva hasta los niveles operativos.
 - Los sistemas de información directiva (SID) en los que, de forma ascendente, la información se va agregando a medida que se progresa en los distintos niveles de la jerarquía.

b. Flujo de decisiones

En el ejemplo anterior se pone de manifiesto que los flujos de autoridad e información no constituyen un fin en sí mismos, sino que son procesos que facilitan dos flujos fundamentales, la toma de decisiones (decisión) y la producción de bienes y servicios (materiales).

Analizaremos **el flujo de decisión** y lo que con lleva, refiriéndonos previamente a diversas perspectivas del problema.

Antes, recordemos lo que entendemos por decisión. Decisión es el compromiso de acción que implica un compromiso de recursos.

El problema de la toma de decisiones ha sido abordado desde diversos puntos de vista pero, sin duda, la perspectiva racionalista, y más concretamente la descripción del funcionamiento de la organización en términos de decisión racional, ha sido con diferencia la más prologada.

El modelo racional, clásico de la decisión, distingue tres fases:

- 1) La fase de identificación del problema o problemas,
- 2) La fase de elaboración de soluciones
- 3) La fase de selección de la solución óptima (Simon, 1947, 1977).

El modelo racional implica que quien decide tiene a su disposición toda la gama posible de soluciones y que conoce todas las consecuencias de cada una de ellas.

Alguna de las adaptaciones a este modelo se ha hecho en función de quien toma las decisiones. Esta ha sido una gran preocupación, difícil de resolver. Newell y Simon (1972) han estudiado la decisión a nivel del individuo; Marschak y Radner (1972) lo han hecho a nivel de grupo; Welsch y Cyert (1970) han estudiado la toma de decisiones desde la organización.

Otros autores se han concentrado en analizar las distintas etapas del proceso de toma de decisiones, o en diferenciar las decisiones por categorías. Ansoff (1965) estudia las estratégicas. Simon (1965), afirma que el preguntarse quién toma en realidad las decisiones no tiene sentido. Una decisión compleja es como un río largo al que llegan muchos afluentes, que aportan los distintos elementos que la componen. Las decisiones importantes son el producto de la interacción de muchos individuos y unidades de la organización.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa, estos trabajos ponen de manifiesto la incapacidad de ésta para imponer un orden absoluto, como pretendía el modelo racional puro. El concepto de racionalidad limitada denota que la necesidad de ejercer un cierto control jerárquico prima sobre la búsqueda de la eficacia. Así, la estructura organizativa permite instaurar un orden mínimo en un conjunto en el que el resultado de las interrelaciones es marcadamente imprevisible.

Actividad de autoaprendizaje No. 2

1. Establezco la diferencia entre la teoría de sistema y el enfoque de sistema.
2. Explico tres principios básicos de la teoría de sistema.
3. Analizo la importancia de estudiar a las organizaciones como sistema y sistema abierto.
4. Identifico las características principales de cada uno de los modelos organizacionales bajo el enfoque sistémico.
5. Describo brevemente en que consiste cada uno de los flujos operativos existentes en una empresa.
6. Luego busco las respuestas a esta actividad en las páginas No. 156-157, y me retroalimento.

Resumen final de la unidad

Podemos resumir la unidad autoformativa II, reconociendo que la organización es un sistema. Este sistema se genera del conjunto de elementos que se interrelacionan e interactúan para lograr un equilibrio, tanto interno como externo.

El medio ambiente interno de una organización consiste en el funcionamiento adecuado de los recursos disponibles para cumplir sus objetivos. Estos son los recursos físicos, humanos tecnológicos y financieros, así como, los elementos que forman parte del análisis integral de la organización, entre ellos la estructura, valores, etc.

Los directivos deben adquirir estos recursos y , usarlos eficaz y eficientemente dentro de la empresa. No podemos dejar de un lado que los recursos organizacionales son escasos. Por tanto, el éxito de la administración depende de que también se adquieran y usen estos recursos.

Es trascendental la labor que deben realizar los gerentes, para deducir la incidencia que algunos factores provocan en las organizaciones que liderean. Factores como los competidores, amenazas de nuevos participantes, amenazas de los sustitutos, proveedores, clientes. Los directivos deben poseer capacidades en la toma de decisiones, al identificar las oportunidades y amenazas, de tal forma que aseguren la ejecución de los planes propuestos por las organizaciones.

Las organizaciones existen y como tal se encuentran expuestas a las incidencias del medio ambiente, estas pueden ser directas o indirectas. De ser así, se convierten en sistemas abiertos.

Las organizaciones dentro del nuevo contexto deben manejar tanto su ambiente político como natural, ya que esto contribuye a su proyección social. Para ello, se basarán en una determinada filosofía, establecida por los propietarios de la empresa.

Los administradores no son personas ajenas ante las influencias ambientales. Ellos deben definir y aplicar las estrategias necesarias para reducir la incertidumbre ambiental.

La filosofía moral y criterios deben ser considerados para generar decisiones éticas. Es así, que las mejores decisiones, acompañadas de procesos de decisión vigilados y de acciones constantes con sentido ético, generarán resultados favorables, a quienes tomen decisiones, en la organización y para la sociedad.

Si los administradores comprenden la teoría de sistema, podrán manejar, con armonía y equilibrio, sus organizaciones bajo el enfoque de sistema. Esto les exigirá conocer sus componentes, entre los que tenemos: los subsistemas, sinergia, sistemas abiertos, límites del sistema, flujos y retroalimentación.

Es imperioso reconocer el carácter operativo que poseen las organizaciones y para ello debe recurrirse a la definición de los flujos, dentro de ellos se encuentran los flujos de información y los flujos de decisión.

Evaluación final de la unidad

1. Caracterice cada uno de los siguientes ambientes; externo, interno, político natural y competitivo.
2. ¿Cuál es la relación entre los diferentes tipos de ambiente que hacen de la organización un sistema abierto?
3. Si la organización es un sistema, ¿bajo cuál modelo sistémico haría su análisis organizacional? ¿porqué?
4. ¿Cuáles deben ser las acciones de los administradores ante las influencias ambientales de que son objeto las organizaciones?
5. Argumente ¿por qué la organización debe de ser analizada como un sistema de trabajo operativo?

Hoja de respuestas

Actividad autoaprendizaje No.1

1. Identifico las diferencias entre ambiente y medio ambiente

La diferencia entre ambiente y medio ambiente radica en que sobre el ambiente hacemos referencia a un conjunto de elementos con incidencia negativa o positiva. No especificamos su accionar, sea este directo o indirecto, para con la organización, como ocurre con el medio ambiente.

2. Explico, por qué es necesario conocer y caracterizar los diferentes tipos de ambiente a los que se enfrentan los administradores o gerentes.

Toda organización posee incidencia en el medio ambiente externo y sobre el medio ambiente interno. Por tanto, es importante reconocer y clasificar los diferentes tipos de ambientes, para que en un determinado contexto la organización pueda intuir lo que le puede ocurrir a la organización. Basados en esto, los administradores pueden definir las estrategias necesarias como respuesta a cualquier eventualidad.

3. Caracterizo cada uno de los ambientes estudiados

De manera general se presenta esta caracterización, aunque usted podrá aportar mayores elementos.

El ambiente externo, está constituido por todos aquellos elementos que pueden tener una incidencia directa o indirecta sobre la organización. Los de acción directa en determinado momento pueden convertirse en elementos de acción indirecta y viceversa.

El ambiente interno, incluye a todos aquellos elementos que integran la organización: desde las personas, infraestructura, gerencia, sistemas, etc. Dichos elementos actúan de forma integral, a través de un conjunto de interrelaciones, para el logro de los objetivos organizacionales.

El ambiente político, está fundamentado en todas aquellas posibles alianzas y acuerdos de quienes manejan las decisiones políticas y tienen incidencia sobre la vida de las organizaciones.

El ambiente natural, se ha visto afectado por las acciones de las organizaciones. Por tanto, se debe respetar y evitar el deterioro del medio ambiente.

El ambiente competitivo, es el más cercano a la organización. Se encuentra integrado por: proveedores, amenazas de nuevos competidores, clientes, amenaza de nuevos sustitutos y enfrentamiento entre competidores. Con el propósito de tomar decisiones sobre el comportamiento de dicho ambiente, la organización debe monitorear continuamente los elementos competitivos, definir estrategias competitivas, etc.

4. Analizo la relevancia que tiene el estudio del ambiente competitivo, planteado por Michael Porter.

Recordemos que la carencia de información eleva la incertidumbre, los administradores podrían llegar a tomar decisiones poco acertadas, poniendo en peligro la organización. Entre mayor y mejor información se obtenga, mayor será su beneficio.

5. Analizo la importancia que tiene la incertidumbre ambiental, para los administradores en el manejo de las organizaciones.

Los administradores deben preocuparse por responder al ambiente: adaptándose, influyendo y modificando el mismo, para que la organización pueda mantenerse dentro del mercado definido por ella.

6. Explico los factores que determinan el grado de incertidumbre ambiental de las organizaciones y que conducen a los administradores a tomar decisiones en el manejo del ambiente.

- Los administradores pueden recurrir:
 - Al rastreo ambiental, para predecir los cambios, las oportunidades y amenazas.
 - Al desarrollo de escenario
 - A las posibles situaciones futuras por enfrentarse
 - Al benchmarking
- Deben de comparar la tecnología que poseen con respecto a las de otras empresas.
- El amortiguamiento, es reducir impacto.
- El suavizamiento, nivelar los impactos de las fluctuaciones.
- Predicción, pronosticar posibles cambios.
- Racionamiento, racionamiento de productos y servicios.
- Contratación, contratación de servicios o productos.
- Cooptación, absorber aquellos individuos u organizaciones del ambiente que son peligro para la organización.
- Fusión. Combinación entre organizaciones.
- Petición a nombre de terceros, utilización de otras organizaciones para lograr resultados favorables.
- Publicidad, método para manejar el ambiente.

7. Identifico el papel eficaz en las acciones que desarrolla un administrador en el manejo de la incertidumbre .

La ética organizacional establecida por los propietarios o fundadores, manejada y proyectada por los miembros de la organización. La ética individual es importante, por que ejerce una influencia sobre las decisiones que tomarán los administradores en el destino y proyección de la organización para con la sociedad.

Actividad de autoaprendizaje No.2

1.- Establezco la diferencia entre la teoría de sistema y el enfoque de sistema.

La teoría de sistema se concibe como el conjunto de conocimientos interdisciplinarios que se conjugan para explicar un hecho o una realidad, mientras que el enfoque de sistema, es una forma de concebir la organización como un todo, formada por elementos o partes interrelacionadas entre sí, para alcanzar un objetivo común.

2. Explico tres principios básicos de la teoría de sistema.

- El todo es primero y la partes son secundarias. Esto quiere decir que la organización como un todo es lo más relevante en determinación de los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos, y que sus componentes son una acción complementaria a esos esfuerzos.

- Las partes constituida forman un todo indisoluble, en el cual ninguna parte puede variar sin afectar a las otras partes. Nos referimos a la interacción, dada entre las distintas partes de la organización.
- El papel que juegan las partes, depende del propósito para el cual existe el todo. Esto significa que cada parte o elemento tiene una función por cumplir que responde al propósito de la organización.

3. Analizo la importancia de estudiar las organizaciones como sistema y sistema abierto.

Esto es importante dado que, una de las características de las organizaciones es estar constituida por diversas partes o elementos. La actividad o acción de cualquiera de las partes, tiende a afectar todas las demás. De igual manera, esa interacción interna también es aplicable al ambiente externo, ya que le brinda los insumos para su existencia, funcionamiento y desarrollo.

4. Identifico las características principales de cada uno de los modelos organizacionales bajo el enfoque sistémico.

A partir de los tres modelos básicos, se podría establecer las siguientes características:

- a) Modelo de Katz y Kahn:
 - Concepción de la organización como un sistema abierto.
 - Son considerados sistema artificiales, con elementos psicológicos.
 - El funcionamiento de la organización se debe a la interrelación entre grandes subsistema. Producción, apoyo, mantenimiento, gerencia y adaptación.
- b) Modelo sociotécnico:
 - Considera la organización desde dos perspectivas, en función de la productividad: técnica y social
 - El sistema tecnológico, desde el punto de vista de las tareas, los métodos y los procedimientos de trabajo.
 - El sistema social, ve a la persona, sus relaciones y motivaciones en función de la tarea.
 - Es un sistema dinámico en constante interacción con el ambiente.
- c) Kast y Rosenwing:
 - Las organizaciones son sistemas sociales, creados para lograr propósitos determinados.
 - Conciben la organización como un conjunto de subsistemas: metas y valores técnicos, estructurales, administrativos y psicosociales.

5. Describo brevemente en qué consiste cada uno de los flujos operativos existentes en una empresa.

Los flujos operativos, son la forma en que se integran y coordinan las diversas partes de la organización, a través de los flujos de información y decisión.

- Flujos de información, son aquellas directrices, decisiones o acciones que emanan de los niveles de autoridad hacia los niveles de información de la organización.
- Flujo de decisión, son las formas en que se resuelven las diferentes situaciones que surgen en el contexto de la organización.

Unidad Autoformativa III
***“Fundamentos para la Creación
de Estructuras Organizativas y
Análisis Organizacional”***

Presentación

En esta unidad nos apoyaremos de los aspectos básicos y elementales para organizar una empresa. Así mismo, retomaremos sus puntos de partida y la base en la que se sustenta, reconociendo las ventajas que poseen los mismos.

Toda organización está obligada a poseer o a definir un diseño organizacional, que garantice su eficiencia, reconocemos su evolución a lo largo del tiempo. Esto ha permitido clasificar el diseño organizacional en diferentes enfoques: clásico, neoclásico, tecnológico y ambiental.

Por otro lado presentamos una clasificación que lleva implícita la evolución histórica del diseño de estructura organizacional, dividido en mecánico y orgánico, estos poseen determinadas características que los hacen diferentes, por su rigidez o flexibilidad, ante el entorno que rodea a las organizaciones.

Si diseñamos estructuras, debemos considerar los dos grandes aspectos que componen la organización:

- 1) La diferenciación estructural y*
- 2) La integración estructural.*

La diferenciación, a su vez, se clasifica en: Diferenciación vertical y diferenciación horizontal. Ambas se complementan. Con ello, se logra definir desde la autoridad hasta la definición de la departamentalización: funcional, divisional y matricial.

En cuanto a la integración estructural hacemos especial énfasis en la coordinación, ya que sin ella no existe. Con la integración abarcaremos, no sólo, su concepto, importancia, características, posibles obstáculos por enfrentar, sino también, definimos con mucha relevancia los mecanismos que hacen posible el buen funcionamiento de las organizaciones. Nos referimos a los mecanismos de coordinación, de adaptación mutua, supervisión, y normalización. Algo que no podemos dejar de un lado es la diferencia entre cooperación.

No es posible estudiar las estructuras, si por un lado, no consideramos la complejidad, formalización y centralización, y por otro, la edad, el tamaño, la tecnología, el ambiente y el poder, todos ellos influyen en la determinación de la estructura y son conocidos como elementos contingenciales para diseñar una organización.

En la unidad autoformativa I, definimos el proceso para organizar, dentro del cual hicimos énfasis en los puestos de trabajo, necesarios en una organización eficiente. Por tal razón, profundizaremos sobre esta temática, reconociendo su importancia, elementos que la integran, y los tipos de diseño. Estos últimos son: el mecánico, motivacional, biológico y perceptivo motor. Queda claro que responden a los tipos de diseños organizacionales asumidos por la organización en determinado momento.

Como parte de los instrumentos necesarios para las organizaciones tenemos los organigramas. Al estudiar, abarcaremos su concepto y los aspectos técnicos necesarios para su diseño, recordando que pueden ser aplicado en una empresa pública o privada.

Expondremos los distintos tipos o modelos organizacionales, entre ellos: simple, funcionales, divisionales, matricial, sectorial, conglomerado, teoría z, fuerza de tarea y comité. Partimos de lo más simple hacia lo más complejo. Además, identificamos los aspectos de mayor importancia,

tratando de recordar algunos elementos ya analizados en el módulo de Introducción a la Administración.

Si hemos concebido una estructura determinada, con una forma propia de actuar, de operar, debe ser evaluada y analizada. En nuestro caso, lo haremos a través de los siguientes sistemas: sistema de valores y metas, sistema técnico, sistema psicosocial, sistema administrativo. Parte de esta temática, "teoría de sistema", ya fue previamente examinada en la primera unidad.

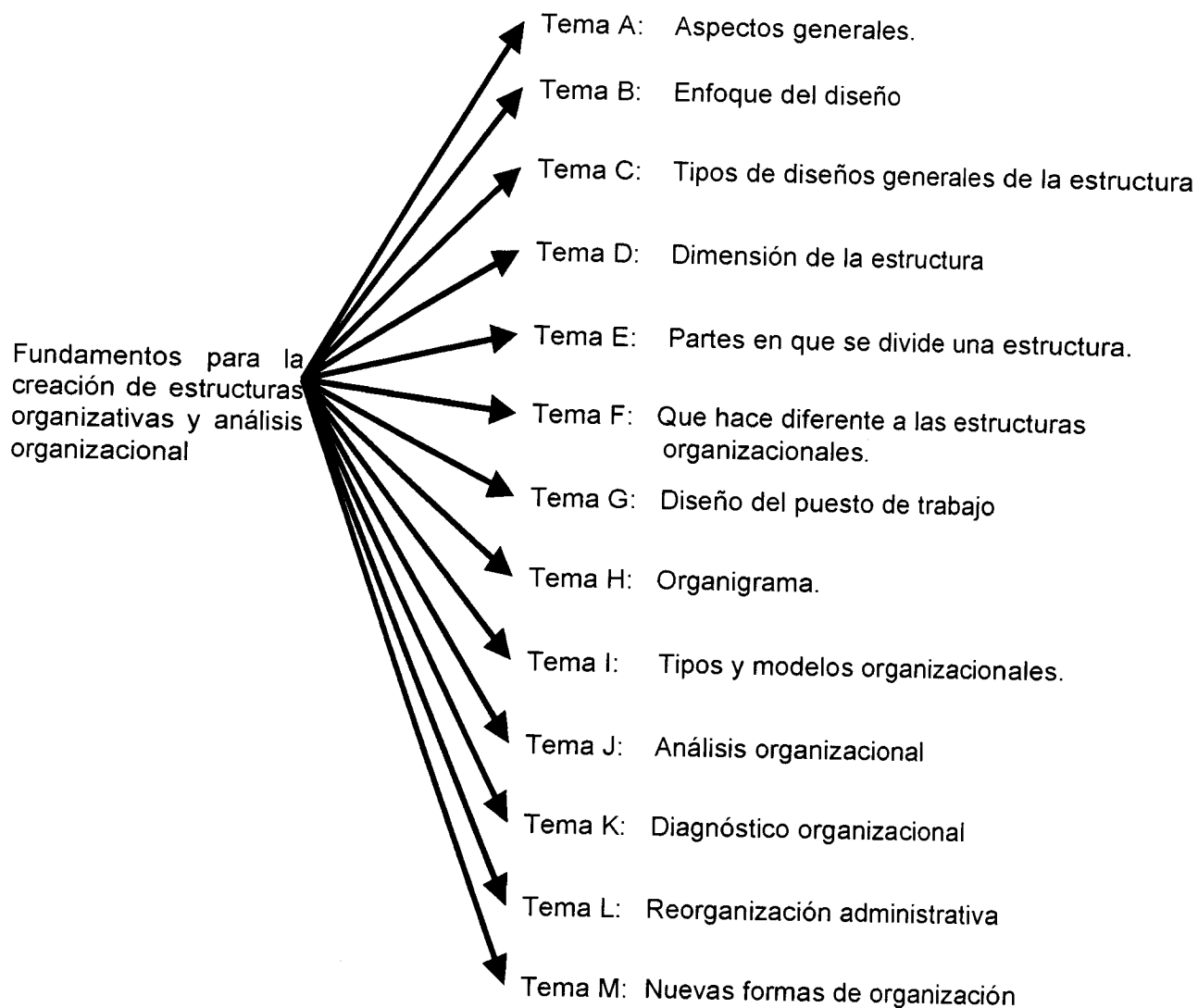
Nuestros últimos temas se refieren a la identificación de lo que es un diagnóstico y la importancia que conlleva para la toma de decisiones de los administradores, podamos entrar a la fase de reorganización. La fase reorganización debe ser planeada y justificada, generando por consiguiente, la creación de nuevas formas de organización, dentro de las que se encuentran:

- *La organización virtual*
- *La estructura de equipo*
- *La organización sin frontera y*
- *La organización femenina.*

Objetivos de la unidad

1. Reconozco la importancia de las bases y los fundamentos conceptuales para organizar una empresas.
2. Analizo los distintos tipos de diseño organizacional producto de la evolución de las organizaciones a través del tiempo.
3. Relaciono las características del diseño mecánico y el diseño orgánico, valorando el más adecuado para el funcionamiento de una organización.
4. Reconozco las dos grandes dimensiones, a través de las cuales las organizaciones obtienen la estructura más adecuada, para su funcionamiento eficaz.
5. Analizo los elementos que determinan el tipo de estructura organizacional y que hacen que éstas sean complejas, formalizadas o centralizadas.
6. Reconozco el papel del puesto de trabajo y su evolución en la definición de la estructura organizativa, que aseguran los objetivos organizacionales.
7. Analizo los aspectos técnicos para diseñar organigramas que respondan a un tipo o modelo organizacional
8. Identifico cada uno de los sistemas que integran la organización a fin de realizar un análisis para mejorar su funcionamiento.
9. Reconozco el diagnóstico organizacional como el instrumento que brinda la pauta para la reorganización, dando lugar a nuevas formas de organización que respondan al medio ambiente cambiante y dinámico.

Esquema de contenido



A. ASPECTOS GENERALES

Los aspectos generales de esta tercera unidad integran y relacionan la temática de las unidades autoformativas I y II, permitiendo así una mayor comprensión, lógica y coherente, del quehacer de las organizaciones.

1. Bases para la organización

Las bases en que se sustenta la organización se clasifican en:

- El trabajo
- El personal
- El lugar de trabajo

a. El trabajo. Se define con base en lo planeado. Debe desarrollar las actividades necesarias para lograr los objetivos. El trabajo constituye el fundamento de la organización.

b. El personal. Es quien ha de ejecutar el trabajo. Sus aptitudes, experiencia y, especialidad deben tomarse en cuenta al determinar quién habrá de realizar tal o cual trabajo, y asignarle su labor o grupo de labores correspondientes. El trabajo ha de ser dividido, asignando a una persona las actividades que puede hacer bien. Esto implica adjudicar a cada quien el tipo apropiado de trabajo, de acuerdo con su habilidad, cantidad de trabajo que pueda desempeñar con diligencia razonable y conforme a una distribución equitativa.

Cuando la organización no considera las habilidades y capacidades físicas de los trabajadores, no está determinando eficientemente la relación adecuada que debe existir entre el trabajo que se ha de realizar y las personas que han de ejecutarlo. Esto puede conllevar a un estancamiento o a la desaparición de la empresa en el mercado.

Recordemos que debe existir una relación intrínseca entre la definición del puesto y la estructura idónea para el funcionamiento eficaz de la estructura, con capacidad de dar respuestas flexibles.

c. El lugar del trabajo. Aquí debemos incluir los medios materiales, lugar y ambiente adecuado para ejecutar el trabajo. Además del local propiamente dicho, los materiales, las máquinas, la luz, los escritorios, las formas impresas, etc.

Debemos de observar que estos elementos básicos se encuentran estrechamente relacionados. El personal que labora en la organización, a quien se ha asignado determinadas tareas y responsabilidades, requiere de determinados factores físicos, para garantizar la productividad deseada, sin olvidar que se necesita ser competitivo en el mercado.

Una vez que hemos conocido cuáles son las bases de la organización, nos interesa reconocer los aspectos fundamentales en los que nos sustentamos para organizar.

2. Aspectos fundamentales para organizar

- a. La verificación regular de la estructura de la organización, es decir si esta cubre las necesidades actuales y futuras de la empresa. Con demasiada frecuencia cometemos el error de permitir que una estructura orgánica se amplíe o se reduzca sin ningún plan general. Realizamos cambios por simple comodidad o facilidad, sin preocuparnos por “*el diseño y equilibrio adecuados*”.

Ejemplo:

Cuando en nuestro centro de trabajo se produce un incremento en la cantidad de escritorios, archivos y empleados, sin haberse estudiado si realmente eran necesarios, en función del progreso general de la empresa.

- b. La “*falta de planeación*” en la actividad organizadora que puede traer las siguientes consecuencias:
- Las funciones pierden su debida proporción. Es decir, a algunas funciones se les da más importancia que a las demás y a otras, menos importancia de la que merecen.
 - Algunas funciones se descuidan por completo.
 - Cada unidad de la estructura orgánica se otorga mayor importancia. Es decir, se preocupa más de sus propios problemas, haciendo caso omiso de los problemas de las otras unidades.
 - Algunas personas con capacidad sobresaliente, quedan confinadas a funciones insignificantes.
 - Se fomenta el crecimiento exagerado de algunas partes de la estructura.
- c. La organización nunca debe verse como algo puramente mecánico, que no toma en cuenta las relaciones y la conducta humana. Estas se presentan de manera espontánea, como lo anotábamos en el tema relacionado con las organizaciones informales.
- d. Las organizaciones están integradas por “*personas*” que tienen ciertas aptitudes, experiencias, actitudes y aspiraciones. La suma total de estas características, se refleja en la estructura de la organización. Esta suma total es modificada por la influencia recíproca entre unas y otras personas. Los miembros del grupo originan modelos de cooperación y varias adaptaciones que producen un modo de trabajar y colaborar, que llega a convertirse en “*la manera de actuar*” aprobada o sancionada por cada uno de los miembros del grupo.
- e. El establecimiento de una “*estructura de organización*” o mejoramiento de una existente, requiere:
- Tomar el tiempo necesario. No se puede hacer en un día, ni en una o varias semanas; es un trabajo a largo plazo.
 - Consolidar y redistribuir las actividades principales.
 - Vencer los precedentes.
 - Obtener acuerdos.
 - Encontrar y asegurar el personal calificado.

Nos damos cuenta que a estas tareas hay que dedicarles mucho tiempo, que ocasionan en costos, pero por lo común vale la pena hacer el esfuerzo.

- f. La “organización es una entidad dinámica” y nunca debe considerársele estática. El aumento y la disminución de las ventas, los cambios en los productos que se fabrican, la rotación de personal, las mejoras en las fábricas y los aumentos en los costos, son unas cuantas de las circunstancias que crean la necesidad de revisar y sugieren posibles cambios. Puede darse el caso que la estructura de organización creada hoy, mañana ya no sirva, debido a sucesos futuros. Lo que es satisfactorio para una situación, puede no serlo para otra. A veces, los cambios en la estructura son inevitables; tienen que hacerse, porque demorarlos frecuentemente se traduce en mayores dificultades.

Recordemos que las organizaciones están preocupadas por el diseño y el equilibrio adecuados. Para ello debemos considerar la planeación, las personas y la estructura, que se adecuen al carácter dinámico y con capacidad de adaptarse a los cambios.

3. Ventajas al organizar

La labor de los administradores es hacer posible que las organizaciones actúen con eficacia y obtengan un desempeño exitoso.

¿Qué logramos por medio de una buena organización?

Entre los logros más importantes podemos mencionar los siguientes:

- a. **Cada miembro de la estructura sabe qué actividades tiene que desempeñar.** Si las tareas están bien definidas, el personal podrá cumplirlas con toda eficiencia, reduciendo al mínimo las confusiones e incomprensiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.
- b. **La relaciones de trabajo en una empresa dada, quedan claramente establecidas mediante una organización apropiada,** porque así cada individuo sabe bien dónde encaja en la estructura, conoce las relaciones para con los superiores, de quienes recibe órdenes y conoce las relaciones de ellos para con sus subordinados, de quienes depende la buena ejecución de las actividades planificadas.
- c. **Como resultado de la organización, se logran las correlaciones apropiadas y convenientes entre las actividades y las personas que las desempeñan.** Los esfuerzos colectivos son superiores a la suma de los esfuerzos individuales de los miembros del grupo, porque, cuando están bien organizados, los esfuerzos individuales se equilibran, se coordinan y permiten trabajar dentro de los límites establecidos. Con esto se logra la unidad, no como una simple asociación, sino para la acción del grupo.

De hecho, la asociación es resultado de la organización, pues tiene que haber cierto acuerdo para que los asociados coadyuven por el logro del objetivo común. Es razonable esperar que, generalmente hablando, esta asociación tenga ciertas características de amplitud para que alcance su máxima eficiencia.

- d. **Delegar.** Se debe conceder la autoridad necesaria a los miembros de la organización, para lograr la ejecución del trabajo, considerando la responsabilidad exigida a cada quien exige. De esta manera, garantizamos que cada persona pueda realizar sus respectivas actividades. La confianza en que se ejecute el trabajo no puede basarse en buenas intenciones o cooperación, ya que, en realidad, éstas suelen ser insuficientes para el trabajo particular

inmediato. Una buena organización incluye para las personas indicadas, la suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada.

- e. La organización eficaz trae como resultado **el mejor aprovechamiento del personal y de elementos materiales** disponibles. Esto se debe a que, al organizar, se identifica y equilibra debidamente el trabajo específico, las personas que lo realizan y los elementos materiales, relacionando todo para que el trabajo pueda desarrollarse con eficiencia y economía.

Resumiendo diremos que al organizar se obtienen las siguientes **ventajas**:

- Claridad en la responsabilidad de las actividades asignadas a los miembros de la organización.
- Las relaciones mediante una organización adecuada y bien definida, que considere las personas y las actividades por desempeñar.
- La asignación de autoridad a las personas indicada a través de la delegación y
- El máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la organización.

Actividad de autoaprendizaje No. 1

1. Caracterizo las bases consideradas para el funcionamiento de una organización.
2. Identifico los aspectos principales que hacen que una organización sea efectiva.
3. Reconozco y expreso oralmente en sesión tutorial, los beneficios que obtiene un administrador al organizar para el logro de los objetivos de la organización.
4. Luego verifico mis respuestas y las comparo con las que aparecen en la página No.273, al final de la unidad autoformativa III.

B. ENFOQUE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional nos conduce a:

- El establecimiento de los procedimientos de los proceso de trabajo
- La creación de los puestos de trabajo
- La determinación de las características de las personas que formarán parte de la organización.

En síntesis el diseño es todo un “proceso”, que nos hace seleccionar una estructura organizacional apropiada en función de una estrategia y de un ambiente dado. En este proceso son considerados de suma importancia, los aspectos siguientes:

- La estrecha relación entre la estrategia y las tareas, ya que estas últimas están determinadas por la primera.
- La estrategia influye en la elección de las técnicas por utilizar y en la estructura diseñada por la organización.
- La estrategia antecede a la estructura.

De acuerdo con lo antes mencionado podemos definir el diseño organizacional como:

El proceso mediante el cual el gerente elige la estructura más adecuada a la estrategia, las personas, las tareas, la tecnología, el tamaño de la organización y el ambiente al que se enfrentará la empresa en el desarrollo de su misión.



Es importante darnos cuenta de dos cosas, conforme estudiemos la evolución del pensamiento acerca del diseño organizacional:

- *La primera*, si las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo, el diseño organizacional es un proceso progresivo.
- *La segunda*, es que los cambios en la estructura, por lo general incluyen tentativas y errores, accidentes, y la adaptación a las realidades políticas, más que enfoques puramente racionales.

¿Para qué diseñamos las organizaciones?

Las organizaciones se diseñan para:

- Aclarar los puestos de trabajo de la organización.
- Aclarar las obligaciones y responsabilidades por los resultados.
- Eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionado por la confusión e incertidumbre en la asignación de las tareas.

- Proporciona las redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Las organizaciones han evolucionado a lo largo del tiempo respondiendo a distintas situaciones, y con ellas al diseño organizacional.

Los distintos enfoques del diseño organizacional, que se han originado a lo largo del tiempo son:

- Clásico
- Neoclásico
- Tecnológico y
- Ambiental

Cada uno de ellos será analizado a continuación.

1. El enfoque clásico

Evoquemos lo aprendido, en el módulo de Introducción a la Administración, respecto a los primeros autores de la administración, quienes no fueron conscientes del poder del entorno. Más bien, anhelaban "*la mejor manera*"; para crear una estructura organizacional que fuese eficiente y efectiva en todas las situaciones.

El sociólogo Max Weber y los autores de obras sobre administración Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron quienes realizaron las aportaciones más significativas al llamado enfoque clásico de diseño organizacional. Pensaron que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica, basada en una autoridad formal legalizada por una estructura formal, a lo que Weber dio el nombre de **burocracia**. Los miembros de la organización se guiaban, en sus acciones, por un sentido de deber hacia ella y por un conjunto de normas y reglas racionales. Según Weber, cuando alcanzaron su pleno desarrollo, dichas organizaciones se caracterizaron por la especialización de actividades, nombramientos por méritos, creación de oportunidades de carrera para los empleados, sistematización de las actividades y una atmósfera racional e impersonal.

En particular, Weber elogió la racionalidad, el establecimiento de reglas para la toma de decisiones, su clara cadena de mando y la promoción de personas basada en la capacidad y experiencia, no en favoritismos ni caprichos. La especificación clara de la autoridad y responsabilidad, atributos que a su juicio facilitaban la evaluación y las recompensas al desempeño.

La crítica a este enfoque gira en torno a ser demasiado teórico. En la actualidad el mundo no concuerda con los supuestos del modelo de Weber (si es que alguna vez concordó). Las críticas sostienen que es imposible que la burocracia rinda los resultados descritos por él.

Además, la palabra burocracia se ha asociado con la ostentación y todos los problemas, que conlleva: personal crecido y costoso, impersonalidad formal que pierde de vista objetivos más exigentes, reacciones lentas ante ambientes cambiantes y luchas políticas internas entre individuos y unidades de trabajo.

2. El Enfoque Neoclásico

Los primeros investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta, intentaron superar lo que consideraron la principal deficiencia del "*Modelo burocrático clásico*": descuidar el elemento humano dentro de la organización. Señalaron que una organización industrial tiene dos objetivos: eficacia económica y satisfacción del empleado.

El ímpetu inicial de este punto de vista, fue producto de los estudios de Hawthorne, cuya interpretación es la siguiente: "Cuando la administración mostraba interés por los empleados, se observaba un incremento de la productividad." Los investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta afirmaron que la estructura burocrática podía mejorarse haciéndola menos formal y permitiendo mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones, *no rechazaron el modelo clásico sino que tan sólo intentaron mejorarlo*. Estos investigadores, a veces, reciben el nombre de "*Neoclásicos*". Entre ellos destacan Douglas McGregor," Chris Argyris y Rensis Likert, cuyos trabajos describimos a continuación.

- **Douglas McGregor.** Consideró que las burocracias se caracterizan por una división vertical de labores en la que los niveles administrativos superiores, formulan planes y toman decisiones que se llevan a cabo por la gente de los niveles inferiores, aunque esta separación siempre ha existido, se intensificó con la aplicación de principios científicos administrativos.

McGregor creía que los administradores que utilizaban esta división vertical de labores también aceptaban una serie de supuestos negativos implícitos acerca de los trabajadores. Entre estos supuestos se encuentran:

- La creencia de que casi todas las personas tienen poca ambición.
- Desean la seguridad ante todo y
- Evitan el trabajo a menos que se les obligue a realizarlo.

En esta perspectiva, se necesita una jerarquía organizacional formal y rígida para que el administrador conserve su autoridad sobre los subordinados.

Según McGregor, las organizaciones satisfacerían mejor las necesidades de sus miembros y utilizarían su potencial más efectivamente si se considera que "*el hombre obtiene satisfacción en su trabajo*", que desea el logro y que busca la responsabilidad. Tales organizaciones conceden más independencia a los empleados, un papel más importante en la toma de decisiones y mayor apertura en la comunicación con otros administradores.

- **Chris Argyris.** Le preocupaba el hecho que, en una organización burocrática, los administradores tenían casi toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados. Argyris señala que ese dominio del lugar de trabajo por parte de los administradores puede hacer que los subordinados se vuelvan pasivos y dependientes, además que disminuye su sentido de responsabilidad y autocontrol.

Estas condiciones son incompatibles con las necesidades humanas de seguridad en sí mismos, auto expresión y logro. Los miembros de la organización, particularmente los de niveles más bajos, se sentirán insatisfechos y frustrados en su trabajo a medida que esas necesidades queden bloqueadas.

El resultado, según Argyris, no es sólo una infelicidad más profunda entre los miembros de la organización, sino además, mayores problemas en la obtención de las metas organizacionales.

La propuesta consiste en una alternativa de un *“diseño organizacional que satisfaga mejor las necesidades humanas y mejore la satisfacción de los empleados”*. A semejanza de McGregor, recomienda dar mucho mayor *“independencia a los subordinados y poder de toma de decisiones”*, creando así una cultura organizacional más informal.

Concluyendo:

Los empleados insatisfechos pueden cambiar con frecuencia de trabajo, elevando de esta manera los costos de rotación de personal o realizar su trabajo con poco cuidado, aumentando los costos de producción. También pueden incidir en los incrementos salariales, porque su trabajo es muy poco satisfactorio desde el punto de vista psicológico.

- **Rensis Likert.** Compartió las ideas de McGregor y Argyris. En su investigación sobre el desempeño eficaz de los grupos, descubrió que los administradores autoritarios tradicionales eran menos capaces de motivar a sus subordinados en la obtención de altos niveles de desempeño, que aquellos que apoyaban los sentimientos de autoestima e importancia de sus subordinados. Basándose en tales resultados, Likert creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia.

El modelo de Likert, *la estructura organizacional puede basarse en uno de cuatro sistemas*:

Sistema 1. La estructura organizacional, el poder y la autoridad tradicionales, están distribuidos estrictamente conforme a la relación entre administrador y subordinado.

Por ejemplo:

Un jefe de una determinada área orienta a sus subordinados lo que deben hacer, y así sucesivamente a través de la cadena de mando.

Los sistemas 2 y 3. son etapas intermedias.

Las organizaciones del **sistema 4**, representan la concepción de Likert sobre cómo debería diseñarse y dirigirse idealmente una organización. En esta etapa, hay una amplia participación del grupo en la supervisión y toma de decisiones. La actividad fundamental de un administrador consiste en formar un grupo capaz de tomar decisiones y llevarlas a la práctica.

Para llegar al **sistema 4**, las organizaciones deben:

- Aceptar que los administradores y las actividades del trabajo tendrían que intensificar el sentido personal de autoestima e importancia de los empleados.
- Recurrir a la toma de decisiones en grupos cuando así convenga y
- Fijar altas metas de desempeño.

Las críticas al enfoque neoclásico:

- Igual que el enfoque clásico, el neoclásico, ha sido criticado por suponer que existe la "mejor manera" de diseñar una organización, sin importar las consideraciones estratégicas o del ambiente.
- La crítica también plantea que los neoclasicistas simplificaban demasiado la motivación humana, no toda la gente es motivada por recompensas no monetarias y no todos los trabajos se pueden llevar a cabo intrínsecamente desafiando y recompensando.
- Los neoclasicistas también subestiman el reto de coordinar grupos de trabajo fragmentados.

3. El Enfoque Ambiental

Uno de los enfoques modernos más importantes del diseño organizacional sostiene que: *"entender el ambiente es la primera y más importante actividad del diseño organizacional"*.

Podemos clasificar el ambiente en:

- a. Ambiente estable
- b. Ambiente cambiante
- c. Ambiente turbulento.

Examinemos cada uno de estos ambientes.

a. **Ambiente Estable.** El ambiente estable es aquél que presenta las siguientes características;

- El cambio inesperado o repentino es poco o nulo.
- Los cambios de productos ocurren rara vez y las modificaciones pueden planearse con mucha anticipación.
- La demanda del mercado presenta, tan sólo, fluctuaciones menores y previsibles.
- Las leyes que rigen la organización o el producto han permanecido inalteradas durante largos periodos y hay pocas probabilidades de que cambien abruptamente.
- Difícilmente se lograrán nuevos adelantos tecnológicos, de manera que los presupuestos de investigación son mínimos o inexistentes.

Es importante reconocer que ante la creciente rapidez del cambio tecnológico, es difícil encontrar ambientes organizacionales estables.

b. **Ambiente Cambiante.** Los cambios del ambiente se presentan en cualquiera de las siguientes áreas o bien en todas ellas: producto, mercado, legislación o tecnología. Sin embargo, dichos cambios difícilmente tomarán por sorpresa a los ejecutivos de la alta dirección. Las tendencias suelen ser evidentes y previsibles, y las organizaciones se adaptan con facilidad.

Por ejemplo:

Un despacho de asuntos legales puede encontrarse dentro de un ambiente cambiante, porque sus abogados deben ponerse constantemente al corriente de cada nueva ley que es aprobada por la Asamblea Nacional. En cualquier caso, el cuerpo básico de las leyes

cambia muy gradualmente. Otras organizaciones dentro de ambientes cambiantes son las de servicios, construcción, aparatos eléctricos, computación, etc.

- c. **El Ambiente Turbulento.** Cuando los competidores lanzan nuevos e inesperados productos, cuando las leyes son aprobadas sin advertencia considerable y cuando los adelantos revolucionan repentinamente el diseño del producto o los métodos de producción, decimos que la organización se encuentra en un ambiente turbulento. Pocas organizaciones afrontan un ambiente constantemente turbulento. Pero algunas empresas viven en turbulencia casi constante.

Por ejemplo:

Las empresas dedicadas a la fabricación de computadoras, que llevan tres décadas de afrontar un ritmo rápido de cambio tecnológico y de mercado.

4. El Enfoque Tecnológico

Existe una relación importante entre los compromisos tecnológicos de una organización y la motivación y productividad de sus empleados, -una relación llamada a veces "habilidad-tecnología". Estudios clásicos llevados a cabo a mediados de la década de 1960, por Joan Woodward y sus colegas, encontraron que la "habilidad - tecnología" de una organización, afectaba tanto su estructura, como su éxito. El equipo de Woodward dividió un grupo de alrededor 100 empresas fabricantes británicas, en tres grupos, de acuerdo con sus respectiva "habilidad - tecnología" en:

- a. **La producción por unidad.** Se refiere a la elaboración de productos individuales, fabricados según las especificaciones del cliente. La tecnología aplicada en este tipo de producción es la menos compleja de todos los grupos, ya que los objetos son fabricados principalmente por artesanos individuales.

Por ejemplo:

La ropa hecha conforme a un pedido del cliente, se fabrica en unidades individuales.

- b. **La producción en lotes pequeños.** Designa productos hechos en cantidades pequeñas en etapas distintas.

Ejemplo:

Como sucede con las piezas de una máquina que se ensamblan posteriormente.

- c. **La producción en lotes grandes y masivos.** Indica la fabricación de grandes cantidades de productos, algunas veces en una línea de montaje.

Ejemplo:

Como sucede en el caso de los automóviles.

- d. **La producción por proceso.** Se refiere a la fabricación de materiales que se venden por peso o volumen.

Ejemplo:

Como los productos químicos o medicamentos. Estos materiales suelen producirse con equipo sumamente complejo que funciona en un flujo continuo.

Woodward encontró un gran número de relaciones entre los procesos tecnológicos y la estructura organizacional. En cada categoría, empresas de éxito tenían las mismas características estructurales y tendían a agruparse en torno al valor medio de cada nivel tecnológico.

Por ejemplo:

Si la línea de mando promedio en compañías de producción por procesos era cinco, las compañías de producción por procesos de éxito tendrían su línea de mando cercana a esa cantidad.

Los descubrimientos de Woodward indican lo siguiente: Mientras más compleja la tecnología de producción por unidades por procesos, más grande es el número de administradores y niveles administrativos. En otras palabras, tecnologías complejas llevaban a estructuras organizacionales verticales, que requieren de mayor supervisión y coordinación.

Actividad de autoaprendizaje No.2

Elaboro un cuadro sinóptico de los distintos enfoques del diseño organizacional, considerando las características principales que se destacan en cada uno de ellos.

Luego comparo mis respuestas con las que se presentan al final de la unidad autoformativa III, en la página No. 273

C. TIPOS DE DISEÑO GENERALES DE LA ESTRUCTURA

Los tipos de diseño que analizaremos están vinculados con los tipos de ambiente. Los estudiosos Tom Burns y G. M. Stalker pretenden adaptar la estructura a la estrategia y han hecho la distinción entre dos sistemas:

1. El mecanicista y
2. El orgánico

1. Diseño mecánico

En un sistema mecanicista; las actividades de la organización, están divididas con precisión por el más alto nivel. La autoridad de cada individuo y unidad responden a una organización burocrática.

Definimos el sistema mecanicista como:

El diseño que describe una estructura que tiene relativa estabilidad y falta de flexibilidad para organizar sus actividades y la de los trabajadores



El diseño mecanicista posee determinadas características, entre las que distinguiremos:

- a. Suele tener una toma de decisiones muy centralizadas al mismo tiempo que una cadena unitaria de mando.
- b. Depende de una gran división horizontal y vertical del trabajo, para efecto de propiciar las actividades especializadas a lo largo y ancho de la organización.
- c. La especialización puede ser ventajosa en situaciones relativamente pronosticables, pero tiende a demorar la toma de decisiones y a impedir la comunicación efectiva.
- d. La coordinación depende de la estandarización de los procesos de trabajo y la supervisión directa, dos enfoques que limitan la discreción en la mayor parte de los trabajadores de la organización para tomar decisiones e implementarlas.
- e. Esta estructura normalmente tiene escasa capacidad para procesar información, lo que vuelve a sugerir que son valiosas para situaciones relativamente estables.

2. Diseño orgánico

Es el diseño que subraya la flexibilidad y la capacidad para ajustarse con rapidez al cambio.



El diseño orgánico se caracteriza por:

- a. Las estructuras orgánicas restan importancia a las descripciones de los trabajos y las especializaciones.
- b. Las personas, a lo largo y ancho de la organización son estimuladas, a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones organizacionales importantes.
- c. La coordinación depende del ajuste mutuo y la estandarización de los productos, además ofrece a las personas gran discreción en cuanto a la forma de alcanzar las metas de la organización.
- d. Las estructuras orgánicas tienen mucha mayor capacidad para procesar información. Por tanto, cuentan con capacidad mucho mayor de respuesta a cambios inesperados, que las estructuras mecanicistas.

3. Análisis comparativo de los diseños generales

Burns y Stalker llegaron a las siguientes conclusiones:

- El sistema mecanicista es el más idóneo para un ambiente estable, mientras que los sistemas orgánicos son los más aptos para un ambiente turbulento. Las empresas que se encuentran en ambientes cambiantes probablemente empleen alguna combinación de los dos sistemas.
- En un ambiente estable, los miembros de la organización tienen poca necesidad de una serie flexible de habilidades, pues lo más seguro es que cada uno siga realizando la misma actividad. Por tanto, la especialización de habilidades es apropiada.
- En los ambientes turbulentos es preciso redefinir constantemente los trabajos para afrontar las necesidades continuamente cambiantes de la organización. Sus miembros deben ser hábiles en la solución de diversos problemas, no en la ejecución repetitiva de actividades especializadas. Es de suma importancia la solución creativa de problemas y la toma de decisiones en ambientes turbulentos, llevadas a cabo óptimamente en grupos en donde los miembros pueden comunicarse con suma facilidad.

En resumen: Los dos sistemas antes mencionados responden a la vinculación entre estrategia y estructura, así como a la relación con el ambiente.

D. DIMENSIÓN DE LA ESTRUCTURA

1. Diferenciación estructural

a. Concepto de diferenciación estructural.

Examinaremos la dimensión de la estructura a través de la diferenciación y la integración estructural.

La diferenciación estructural es producto de la división del trabajo y la especialización.

¿Cómo interpretamos esto?

Recordemos que la división del trabajo nos indica que el trabajo de la organización está subdividido en tareas menores. Tanto las personas como las unidades en toda la organización realizan tareas diferentes. Por otro lado, la especialización se refiere al hecho que diferentes personas o grupos, con frecuencia, desempeñan partes específicas de la tarea completa.

Debemos observar que ambos conceptos están estrechamente relacionados.

Ejemplo:

Las secretarías y los contadores se especializan. Ambos realizan trabajos distintos. Igual ocurre con las tareas de marketing, finanzas y recursos humanos, las que están divididas respectivamente en departamentos específicos.

Podemos concluir que las numerosas tareas que deben realizarse en una organización establecen necesidades de *“especialización y división del trabajo”*. Si esto no ocurriese así, la complejidad del trabajo total de la organización sería demasiado para una sola persona.

¿Cuándo puede existir una diferenciación elevada?

Los profesores de Harvard, Lawrence y Lorsch, encontraron lo siguiente:

- Las organizaciones en ambientes complejos y dinámicos (compañías de plásticos en su estudio) desarrollaban un grado elevado de diferenciación, a fin de enfrentar los desafíos complejos.
- Las organizaciones en ambientes simples y estables (compañías de envases) tenían niveles de diferenciación bajos.
- Las organizaciones en ambientes intermedios (compañías de alimentos) tenían diferenciación intermedia.

De lo anterior podemos deducir que la diferenciación es elevada cuando hay muchas subunidades y muchos tipos de especialistas que piensan diferente.


La diferenciación estructural es:



El grado de división del trabajo y especialización que se da en una organización.

Una vez que hemos definido la diferenciación, podemos clasificarla en: Diferenciación vertical y Diferenciación horizontal.

b. La diferenciación vertical



Describe la asignación de las obligaciones de los trabajadores de acuerdo con su nivel en la jerarquía.

Conforme la diferenciación vertical aumenta, también aumentan los pesos y contrapesos que limitan la cantidad de errores que se cometen en las actividades. Cuando existe una jerarquía grande, las decisiones que toman los empleados de los niveles bajos suelen ser revisadas por empleados de niveles más altos.

Las estructuras largas tienen la ventaja que ofrecen más vías para progresar dentro de la organización. Esto tal vez explique las jerarquías largas que se encuentran en las plantas japonesas.

La diversidad de los puestos existentes refuerza un ajuste mejor, entre las necesidades personales de los individuos y entre las capacidades y los trabajos.


No obstante, las estructuras largas, con frecuencia, demoran la toma de decisiones cuando hay muchos niveles de la jerarquía que participa en el proceso. Claro está que, incluso en una estructura larga, se puede presentar la descentralización de la toma de decisiones.

Si la toma de decisiones centralizada va de la mano con la diferenciación vertical, los trabajadores en los estratos bajos de la jerarquía, tal vez, sienten menos motivación como resultado de la falta de autonomía y participación.

Por otra parte, las estructuras más planas guardan potencial para una comunicación más veloz y una adaptación mayor.

Otras formas de diferenciación son la diferenciación personal y la diferenciación espacial.

La diferenciación personal:



Es la división del trabajo de acuerdo con la experiencia o la capacitación individuales del trabajador


Ejemplos:

Las organizaciones de profesionales, suelen reforzar la división personal del trabajo. Esto se puede observar en los hospitales, al contar con grupos de especialistas en pediatría, cardiología etc.

Las universidades podrían organizar grupos dentro de sus departamentos, con base en la experiencia de las personas, como los colectivos por asignaturas, administración, finanzas, mercado. etc.

Cuanto mayor sea la diferenciación personal, tanto más probable es que la organización esté aprovechando las experiencias individuales.

¿Cómo podemos definir la diferenciación espacial?



Es la agrupación de trabajos o de trabajadores de acuerdo con su ubicación geográfica.

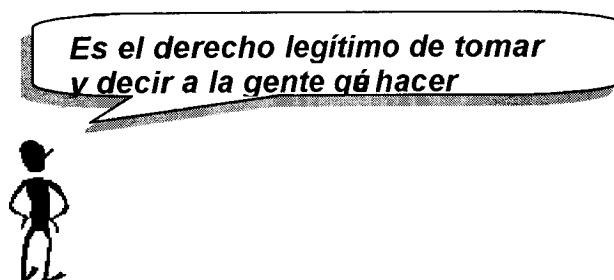
Este tipo de división del trabajo, llamado diferenciación espacial, responde mejor a las diferencias de los clientes, los proveedores o, incluso, las reglas y reglamentos de diferentes localidades.

Este tipo de agrupación puede ser implementada por las empresas nacionales que se encuentran ubicadas en las distintas zonas del país.

Para comprender la “*dimensión vertical*” de la estructura es necesario entender qué es autoridad, niveles jerárquicos, tramo de control, delegación, centralización y descentralización.

1) La autoridad en las organizaciones

La autoridad es fundamental para el funcionamiento de cada organización:



Por ejemplo:

Un jefe tiene autoridad para darle una orden a un subordinado.

La autoridad reside en los puestos más que en las personas, por ello, el trabajo del director de una división en particular le confiere autoridad sobre ella, al margen de cuántas personas hayan ocupado ese puesto y quién lo ocupe actualmente.

La estructura de autoridad en las organizaciones de arriba hacia abajo, constituida por:

- a) Consejo directivo
- b) Director ejecutivo en jefe
- c) Equipo de alta dirección

a) Consejo directivo

Los accionistas son quienes, por lo regular, eligen un consejo directivo para vigilar la organización.

El consejo, dirigido por el presidente, toma grandes decisiones que afectan a la organización. Está sujeto al acta constitutiva y a las disposiciones de los estatutos. Los papeles que puede desempeñar son:

- Seleccionar, evaluar, recompensar y quizá, reemplazar al Director General o CEO (máxima autoridad de una organización).
- Determinar la dirección estratégica de la firma y revisar su comportamiento financiero.
- Asegurar la conducta ética, socialmente responsable y legal.

Los consejos exitosos son aquellos que tienden a incluir participantes activos y críticos en la determinación de las estrategias de la compañía.

b) El director ejecutivo en jefe (CEO)

La autoridad conferida al consejo directivo se asigna al director ejecutivo en jefe, quien ocupa la cúspide de la pirámide organizacional. Él es personalmente responsable ante el consejo y propietarios del desempeño de la organización.

c) El equipo de la alta dirección

En forma creciente los CEO comparten su autoridad con otros miembros clave del equipo de alta dirección. Los equipos de alta dirección, por lo general, están integrados por el CEO, el director de empresa, el director en jefe de operaciones, el director financiero en jefe y otros ejecutivos importantes.

2) Niveles jerárquicos

Podemos clasificar los niveles jerárquicos de una organización en tres niveles:

- a) El CEO ocupa la posición más alta y es el miembro decano de la alta dirección, es el primer nivel más alto de la dirección. También incluye directores y subdirectores, estos son los gerentes estratégicos a cargo de toda la organización.
- b) El segundo nivel amplio es la administración intermedia, en este nivel los gerentes están a cargo de las plantas o gerencias.
- c) El nivel más bajo está formado por los administradores inferiores y trabajadores, incluye gerentes de oficinas, gerentes de área, supervisores y otros gerentes de primera línea, así como, empleados que les reportan directamente a ellos. Este nivel también se llama nivel operativo de la organización.

Una estructura de autoridad que suele presentarse, por ejemplo, los gerentes intermedios pueden dar órdenes a los supervisores de primera línea; los supervisores de primera línea, a su vez, dirigir a los trabajadores de nivel operativo.

Los tipos de autoridad pueden ser: La autoridad de línea, la autoridad personal de asesoría y especializada, y la autoridad funcional.

Ahora definiremos brevemente cada una de ellas para recordar lo aprendido en el módulo de Introducción a la Administración.

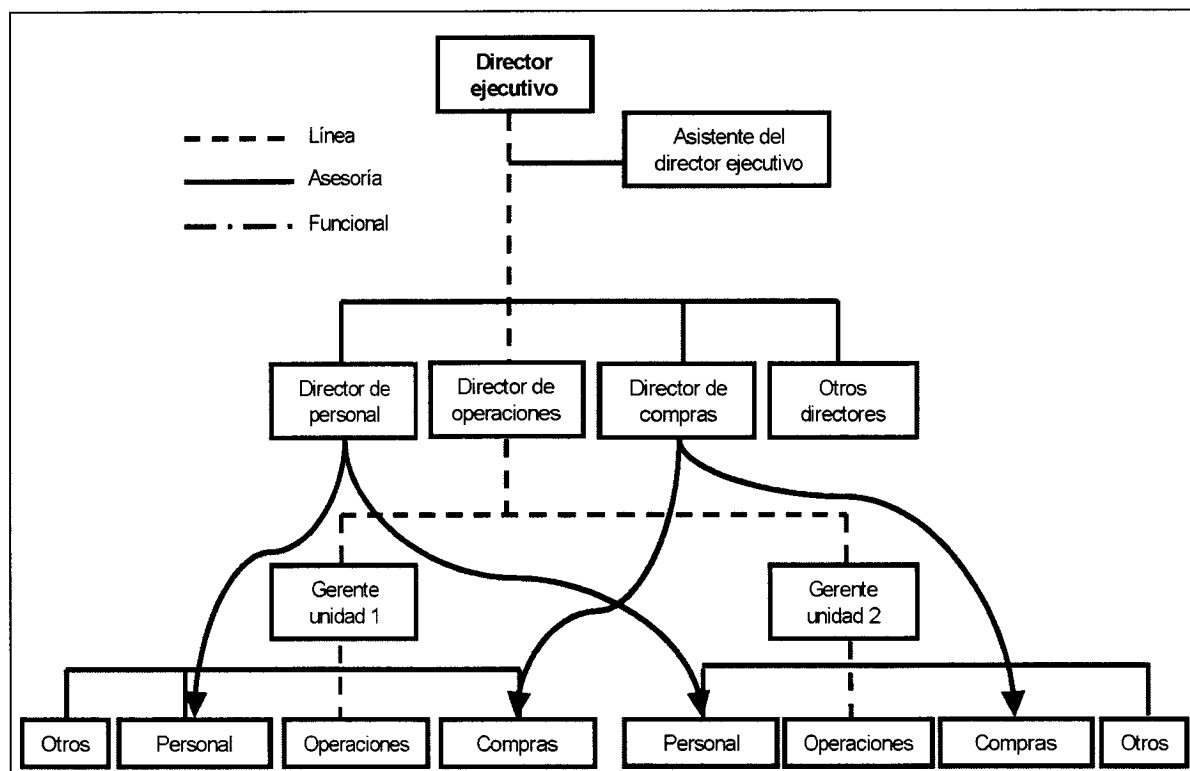
- a) *La autoridad de línea.* Es la autoridad que detenta un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Podemos decir que es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo.
- b) *La autoridad de personal (asesoría).* Apoya, ayuda y aconseja, en general, a reducir algunas de las cargas informacionales que tienen.

La posición del personal la podemos dividir en dos: la de personal de asesoría y la de personal especializado.

- El personal de asesoría rara vez tiene responsabilidades asignadas o específicas, se reportan a un administrador y le ayudan en lo que necesite.
- El personal especializado. Recomienda, sirve o evalúa, para los administradores de línea. Proporcionando una habilidad o una perspectiva de objetivo que los administradores de línea no tienen.

c) *La autoridad funcional.* Es la que se tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando.

Considerando que los diferentes tipos de autoridad están presentes en las organizaciones, le presentamos a continuación el siguiente organigrama, que describe los tres tipos de autoridad.



Fuente: tomado de Administración, Teoría y Práctica de Robbins

Ejercicio:

Reflexiona sobre este organigrama y anota a tu opinión sobre los tipos de autoridad.

3) Tramo de control

Es el número de subordinados que reportan directamente a un ejecutivo o supervisor



Se debe determinar el número de personas que un gerente puede controlar y supervisar, para el buen desempeño de las personas y de la organización.

Revisaremos algunas anotaciones de suma importancia sobre el tramo de control:

- Las implicaciones de diferencias en el tramo de control para la forma de la organización son directas.
- El mantenimiento constante del tamaño y los tramos cortos, contribuyen en una organización más vertical que cuenta con muchos niveles que hacen reportes.
- Los tramos amplios crean una organización plana con menores niveles a los cuales reportar.
- El tramo de control puede ser demasiado corto o demasiado amplio.
- El tramo de control óptimo maximiza la eficacia porque es:
 - Suficientemente corto para permitir a los gerentes mantener control sobre sus subordinados.
 - No es excesivamente limitado, de forma que conduzca al sobrecontrol y no posee un número excesivo de gerentes, quienes vigilan a un número pequeño de subordinados.
- El tramo de control óptimo depende de varios factores:
 - El tramo debe ser más amplio cuando, el trabajo se define claramente y no es ambiguo.
 - Los subordinados están altamente capacitados y tienen acceso a la información.
 - El gerente es muy capaz y brinda el apoyo necesario.
 - Los trabajos son similares y las medidas de desempeño son comparables.
 - Los subordinados prefieren la autonomía al control de la supervisión cerradas. Si fuese lo contrario, podría ser más apropiado un tramo de control corto.

4) Delegación

Conforme avanzamos en el estudio de las organizaciones y reconocemos que la autoridad está distribuida sobre varios niveles y tramos de control, observamos que la delegación se vuelve prioritaria.

Definimos delegación como:

La asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado de nivel inferior.



Algunas consideraciones importantes sobre la delegación son las que a continuación mencionamos:

- a) La delegación quizá sea la característica fundamental de la administración, porque implica que las cosas se hacen a través de otros.
- b) Requiere que el subordinado informe a su jefe respecto a cuán efectivamente se realizó la tarea.
- c) La delegación es importante en todos los niveles jerárquicos. El proceso puede ocurrir entre dos individuos en cualquier tipo de estructura con respecto a cualquier tarea.

Cuando se delega trabajo es de ayuda conservar en mente las distinciones importantes entre los conceptos de autoridad, responsabilidad y exigibilidad.

*Recordemos que **responsabilidad** significa que a una persona se le asigna una tarea que se tiene que realizar.*

Cuando se delegan responsabilidades de trabajo, el gerente también debe delegar en el subordinado autoridad suficiente para que se lleve a cabo el trabajo.

*Recordemos, que **autoridad** significa que la persona tiene el poder y el derecho de tomar decisiones, dar órdenes, hacer uso de recursos y hacer todo aquello que sea necesario para cumplir con ese cometido.*

A medida que el gerente delega responsabilidades, los subordinados se aferran a su responsabilidad para alcanzar los resultados.

*La **exigibilidad** significa que el gerente del subordinado tiene el derecho de esperar que el subordinado efectúe el trabajo y el derecho a tomar acciones correctivas en caso de que el subordinado falle al hacerlo. El subordinado tiene que reportar a sus superiores sobre el estado y calidad del desempeño de su tarea.*

Los gerentes se comprometen y son responsables no sólo de la calidad de su trabajo y de sus propias acciones, sino de las acciones de sus subordinados. Por tanto, los gerentes no deben recurrir a la delegación en otros, como un medio de eludir sus propias obligaciones, sino para lograr el éxito en las organizaciones.

La delegación del trabajo ofrece ventajas importantes.

- a) El gerente ahorra tiempo al derivar parte de sus responsabilidades a alguien más y queda libre para dedicar su energía a actividades importantes de mayor nivel, como la planeación, fijación de objetivos y vigilancia del desempeño.
- b) La delegación da al subordinado un trabajo más importante, el subordinado adquiere una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades y demostrar potencial para responsabilidades adicionales y quizá una promoción. En esencia, el subordinado recibe una forma vital de capacitación en el trabajo que puede rendir dividendos futuros.
- c) La organización también logra frutos. Permite que el gerente dedique más tiempo a sus funciones administrativas, mientras que los empleados de nivel más bajo efectúan las

tareas. Significa que los trabajos se están haciendo de la manera más eficiente y eficaz en costos.

¿Cómo deben delegar los administradores?

La persona que obtiene el encargo debe recibir la autoridad, tiempo y recursos necesarios para efectuar la tarea en forma exitosa. Durante el proceso de delegación, el gerente y el subordinado tienen que trabajar juntos y comunicarse sobre el proyecto. El gerente o administrador debe conocer las ideas del subordinado y preguntar acerca del progreso o problemas en juntas periódicas y sesiones de revisión. Por ello, aún cuando el subordinado efectúe la tarea, el gerente está disponible y enterado del estado actual de ésta.

Si deseamos, como administradores, aprovechar las ventajas que nos brinda la delegación y hacerla efectiva, debemos de desarrollarla a través de los siguientes pasos.

Los pasos de la delegación efectiva

- a) Defina la meta en forma concreta.
- b) Seleccione a la persona para la tarea.
- c) Solicite las opiniones del subordinado acerca de enfoques sugeridos.
- d) Dé al subordinado autoridad, tiempo y recursos (gente, dinero, equipo), para desarrollar su cometido.
- e) Programe verificaciones para revisar el avance.
- f) Continúe mediante la discusión del progreso en intervalos apropiados.

Algunas tareas, como disciplinar subordinar y conducir revisiones del desempeño, no se deben delegar, pero cuando los gerentes se equivocan, generalmente es porque encomendaron muy poco en vez de mucho.

Los administradores deben de hacer el mayor de sus esfuerzos por aprender cómo delegar más efectivamente, deben recordar esta distinción: *“Si no está delegando, sólo está haciendo cosas, pero entre más delegue, más verdaderamente está construyendo y administrando una organización.”*

5) Centralización y descentralización

La delegación de responsabilidad y autoridad descentraliza la toma de decisiones. En una organización centralizada, por lo general, las decisiones importantes se toman en la cima.

En organizaciones descentralizadas se toman más decisiones a niveles bajos. Idealmente la toma de decisiones tiene lugar en el nivel de la gente directamente afectada y que tiene mayor conocimiento acerca del problema.

Se recurre a la descentralización cuando el ambiente de los negocios está cambiando con rapidez y las decisiones deben tomarse de forma rápida y adecuada, ya que el nivel que se encara directamente con los problemas y oportunidades, cuenta con la información más relevante y puede prever mejor las consecuencias de las decisiones.

c. Diferenciación horizontal

Organización horizontal. La estructura horizontal

Hasta este momento nos hemos referido a los aspectos verticales de la estructura de una organización, como son la autoridad, niveles jerárquicos, tramo de control, delegación, centralización y descentralización. Dichos aspectos poseen son importantes, en tanto que dan una idea de cómo se relacionan los gerentes y empleados a niveles diferentes.

Debemos ser conscientes que el estudio de la diferenciación vertical y la diferenciación horizontal es para efecto de una mejor comprensión, pero estos elementos trabajan de manera simultánea.

Conforme las organizaciones dividen el trabajo en diferentes unidades, detectaremos patrones de la forma cómo los departamentos están ordenados y agrupados. Existen tres enfoques básicos asociados a la departamentalización, estos son:

- 1) El funcional
- 2) Divisional
- 3) Matricial.

Hablaremos de cada uno y destacaremos algunas de sus similitudes y diferencias.

1) Departamentalización funcional


En una organización funcional los trabajos y departamentos, están especializados y agrupados de acuerdo con las definiciones del negocios y según las habilidades requeridas.

Por ejemplo:

Producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad, etc.

Debemos pensar en una estructura funcional organizada alrededor de la cadena de valor de la compañía.

¿Qué entendemos por cadena de valor?



Es la que describe las relaciones entre actividades separadas realizadas, para crear un producto o servicio.

La cadena de valor hace posible dar respuesta a los clientes. Para ello, es necesario revisar a profundidad los procesos con los que están diseñadas las organizaciones.

La coordinación funcional cruzada es esencial para la calidad total, servicio a clientes, innovaciones y velocidad

La organización funcional no desaparecerá, en parte, porque los especialistas funcionales siempre serán requeridos, pero los gerentes funcionales tenderán a tomar menos decisiones. Las unidades más importantes serán equipos de funciones cruzados que tienen responsabilidades de integración para productos, procesos o clientes.

2) Departamentalización divisional

La discusión de las debilidades funcionales de la estructura orienta a la estructura divisional. Conforme crecen las organizaciones y se vuelven cada vez más diversificadas, detectamos que los departamentos funcionales tienen dificultades en el manejo de una amplia variedad de productos, clientes y regiones geográficas.

En este caso las organizaciones pueden reestructurarse con el fin de agrupar todas las funciones dentro de una sola división y duplicar cada una de las funciones a través de todas las divisiones. En esta consideración las divisiones separadas, pueden actuar casi como negocios separados o centros de utilidades y trabajar autónomamente para lograr las metas de toda la compañía.

Existe varias formas de crear una estructura divisional. Puede ser creada alrededor de productos, clientes o regiones geográficas.

3) La departamentalización u organización matricial

Una organización matricial es una forma híbrida de organización, en la que se combinan la departamentalización funcional y la divisional. Los gerentes y el personal de confianza reportan a dos jefes: *un gerente funcional y un gerente divisional*, es por ello, que las organizaciones matriciales tienen una línea de comando dual en vez de una simple.

La clave para el manejo actual de una organización matricial, no es la estructura formal misma, sino asumir que la matriz es un proceso. Las organizaciones que han tenido problemas en la adopción de la forma matricial, pueden haber estado en lo correcto al crear tal estructura multidimensional, con el propósito de enfrentarse a la complejidad ambiental, pero necesitaban ir más allá, de sólo tratar de construir una organización flexible cambiando simplemente la estructura.

No podemos olvidar que la estructura formal es meramente la anatomía de la organización y que debemos de atender su fisiología, las relaciones que permiten que fluya la información a través de la organización y su psicología, las normas, valores y actitudes que dan forma a lo que piensa y cómo se comporta la gente.

2. Integración estructural

a. Concepto de integración estructural

A medida que las organizaciones diferencian sus estructuras, también necesitan ocuparse de la integración y coordinación. Todas las tareas especializadas en una organización no pueden ser desarrolladas en forma completamente independiente. Puesto que las distintas unidades son

parte de la organización ampliada, tiene que existir algún grado de comunicación y cooperación entre ellas.

Definiremos integración como:

El conjunto de procedimientos que vinculan diferentes de la organización, para lograr la total de ésta.



La integración se logra a través de mecanismos estructurales que elevan la colaboración y la coordinación.

Cualquier actividad de trabajo que vincula distintas unidades de trabajo cumple con una función de integración.

Recordemos, entre más diferenciada sea la compañía, mayor será la necesidad de integración entre las diferentes unidades, para llegar a ser exitosas.

Puede suceder que las organizaciones tiendan a fracasar si existe un ambiente complejo y están altamente diferenciadas, pero fallan en la integración adecuada de sus actividades.

Cuando abordamos aspectos de la integración estructural lleva implícita la coordinación, funciones de la organización, interdependencia y alcance.

b. Coordinación

¿Ha visto en acción a un equipo de remo durante una regata?

Los ocho remeros, al unísono, levantan el remo, lo avanzan describiendo un arco en el aire, lo hunden de nuevo en el agua e impulsan. El compás que llevan es controlado hasta en una fracción de segundo, mientras los ocho trabajan rítmicamente a la voz del timonel que va diciendo: ¡Rema... Ya! ¡ Rema ... Ya! ¡ Rema ... Ya!

Cada uno de los miembros del equipo sabe con precisión qué debe hacer y cuándo debe hacerlo, cada esfuerzo individual se combina en perfecta armonía con el esfuerzo total del grupo. Esta es una forma sencilla de observar la coordinación.

Ahora nos preguntamos *¿Qué es coordinación?*

Es la sincronización ordenada de los esfuerzos, para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ello acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido.



Desde el punto de vista administrativo, esta definición significa que es la unificación de los esfuerzos de las personas y que está relacionada con:

- El monto de sus esfuerzos en cantidad y en calidad.
- El ritmo o sincronización que deben seguir
- La dirección o la determinación del curso por seguir.

Estos tres atributos son necesarios para obtener el significado completo de coordinación. Puede haber esfuerzos perfectamente sincronizados con respecto al tiempo y dirección, pero insuficientes en cantidad para alcanzar el objetivo, en tal caso, la coordinación será deficiente.

1) Definición de coordinación y cooperación

Debemos de hacer una aclaración sobre lo que interpretamos por coordinación y por cooperación.

- **La coordinación**, se ocupa de la sincronización, y tiene atributos de monto, tiempo y, dirección, y su significado es más amplio que el de cooperación.
- **La cooperación**, se define como la acción colectiva de una persona con otra u otras, dirigidas a una meta común.

Se puede dar el caso, enteramente posible, que exista cooperación sin existir coordinación.

¿Cómo sucede esto?

Ilustrémoslo a través del siguiente ejemplo:

Un joven estudiante de la Universidad Centroamericana, habitante del departamento de Matagalpa, deseaba tomar un autobús muy temprano, la mañana del día lunes. Adelantó media hora el despertador antes de acostarse, para estar seguro de contar con el tiempo suficiente, colocó el reloj en la mesa de noche y se acostó temprano, para así dormir lo suficiente. Su padre, sabía que el muchacho tenía que levantarse temprano, para tomar el autobús, fue a su recámara y adelantó media hora el reloj despertador, creyendo que con esto el muchacho tendría más tiempo para levantarse y vestirse. De la misma manera, la madre, antes de acostarse, adelantó media hora el despertador del muchacho. Como resultado, el muchacho se

levantó una hora y media más temprano, en lugar de la media hora que todos querían, perdiendo una hora de sueño necesaria.

De acuerdo con la situación antes mencionada, hubo cooperación entre las acciones del muchacho, el padre y la madre, pero no hubo coordinación.

2) Importancia y necesidad de la coordinación

La coordinación es importante porque tiene por objeto combinar esfuerzos que aseguren el éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo.

Algunos dirigentes creen que coordinación es la palabra que mejor expresa la suma total de sus trabajo. Algunos han propuesto el uso del término "coordinador" en lugar de "gerente", porque están convencidos que coordinación tiene mucho sinónimo con administración.

En toda organización, el esfuerzo desarrollado por un miembro no es desempeñado por él solo, sino en relación con el esfuerzo de cada uno de los miembros con quienes está en contacto y, en relación también, con la suma total de esfuerzos de todos los miembros.

Es por medio de la coordinación que los jefes tratan de obtener la mayor contribución de esos esfuerzos en todas sus diversas relaciones.

La necesidad de la coordinación se debe a que todas las acciones deben contribuir a lograr el objetivo común y debe evitarse todo obstáculo que lo impida.

Debemos reconocer que el eje del trabajo administrativo es la coordinación y que gracias a ella son posibles casi todos los esfuerzos administrativos.

3) Características de la coordinación

- *La coordinación es dinámica y no estática.* Las variaciones de algunos esfuerzos hacen necesario adoptar otros para mantener la unificación deseada.

El grado de coordinación, en un momento dado, se mide por el éxito en efectuar los ajustes requeridos por determinadas circunstancias en muchas empresas. Los esfuerzos humanos nunca permanecen invariables, sino que son modificados constantemente por las condiciones dinámicas del medio y el ambiente en que la empresa se desenvuelve.

La coordinación tiende a vigorizar algunos esfuerzos y a debilitar otros; con frecuencia elimina fuerzas anacrónicas y crea otras nuevas; hace desaparecer tendencias contrarias, elimina los motivos de diferencias y facilita los acuerdos, pues con sus características dinámicas se resuelve el problema de las diferencias originales en los esfuerzos.

- *La coordinación da énfasis, al punto de vista del gerente sobre la manera de alcanzar los objetivos.* Es un concepto absoluto que lo abarca todo. Para un gerente, es el medio por el cual puede apreciar en su verdadera perspectiva, el trabajo de la unidad a su cargo.

Un gerente cuenta así con la ventaja de mantener un equilibrio adecuado del trabajo desarrollado en su unidad o unidades, según sea el caso. Él mismo articula y reúne los distintos esfuerzos para que, como grupo, produzcan un esfuerzo combinado más efectivo y de mayor fuerza.

Ejemplo:

El jefe de un departamento pequeño, se puede valer de la coordinación para apreciar los resultados de su departamento y, además, para saber en qué forma contribuyen estos resultados a los esfuerzos de la unidad de mayor categoría a la cual pertenece su departamento.

- *La coordinación existe para una persona, entre varias personas de un grupo, entre grupos de una empresa y entre empresas e instituciones.*

Por considerar que el concepto de coordinación es sumamente vital, a continuación se incluyen algunos ejemplos.

- *La coordinación individual* es de primera importancia en la ejecución de muchos trabajos, como por ejemplo, el manejo de una grúa, de un torno, de una prensa perforadora, de una guillotina de imprenta, de aparatos de soldadura y de linotipo.
- *La coordinación entre grupos* de una empresa puede ejemplificarse con los esfuerzos del departamento de personal para contratar y adiestrar nuevos trabajadores, para los departamentos de ventas y producción.
- Por ultimo, *los esfuerzos de toda empresa* están en relación con fuerzas externas que afectan sus operaciones. Entre esas circunstancias externas están otras empresas, las disposiciones gubernamentales y la situación económica nacional y mundial. Ninguna empresa existe en el vacío; afecta y es afectada por otras fuerzas externas.
- *No podemos olvidar que la coordinación, en su más amplio sentido, debe conocer los esfuerzos que se originan fuera de la empresa y tomarlos en cuenta en su administración.*
- *Extensión de la coordinación.* Existe coordinación dentro y fuera de la empresa, o lo que es lo mismo, coordinación interna y externa.
 - La primera existe entre las diversas funciones, entre la oficina matriz y las sucursales, entre unos empleados y otros de un departamento,
 - La segunda corresponde tomar en cuenta los gustos y las opiniones del público, a la comunidad y al gobierno, para efectuar esfuerzos coordinados.

4) Obstáculos para obtener la coordinación

De hecho, existen fuerzas que tienden a dispersar los esfuerzos en lugar de unificarlos. Esto es especialmente cierto entre los esfuerzos de los grupos de una empresa, como pueden atestiguarlo los funcionarios de cualquier compañía. Las razones principales para esto se expondrán en los párrafos siguientes.

- *La coordinación implica que haya especialización.* Es decir, que cada gerente administre un área delimitada, que se determina basándose en las funciones, los productos o los servicios, o en circunstancias físicas o geográficas.

Por ejemplo:

En una empresa donde las divisiones se basan en funciones tales como, la producción, las ventas y las finanzas, los puestos administrativos más altos corresponden entonces a un gerente de producción, uno de ventas y uno de finanzas.

Cuando existen estas especialidades, cada gerente tiende a exagerar la importancia de su trabajo y a menospreciar el de los otros. Esto es una consecuencia lógica. Después de todo, un gerente de ventas, pongamos por caso, es un especialista en su ramo, que se supone que actúa en esa área exclusivamente, sin preocuparse de la administración de la producción o de las finanzas, a menos que se le consulte. En otras palabras, el gerente de ventas se concentra en vender, el de producción en producir y el de finanzas en conseguir dinero.

Es esta condición la que pone de relieve la necesidad de coordinación, con el fin de sincronizar los esfuerzos de los tres miembros principales de la administración.

- *Por otra parte, el jefe típico se dedica en cuerpo y alma a alcanzar la meta propuesta y a dirigir el trabajo de su unidad.* Está muy ocupado en su propia sección y con toda intención evita verse involucrado en otras. Sabe que el éxito o el fracaso de su gestión se mide por lo que logre su unidad y es por eso que su máximo interés reside en obtener la mayor eficacia en su grupo y no en inmiscuirse en otros departamentos.
- *Una tercera razón de que la coordinación no se genere espontáneamente, es que tanto en las unidades como en los departamentos se desarrollan intereses creados,* hasta un grado tal, que toda la atención se enfoca sobre sus propios objetivos, como si, para el personal, no hubiera más empresa que su propio departamento.

Observemos cuando se trata de obtener la coordinación entre los individuos de un grupo o entre dos empresas, cada individuo en un grupo o cada una de varias empresas puede, tomarse como un esfuerzo especializado, por eso se puede decir que el problema de coordinación se origina en la especialización

5) Medios para obtener la coordinación

Nos surge la siguiente interrogante:

¿Qué medios se emplean para obtener la coordinación?

- Por lo dicho hasta ahora, es evidente que corresponde al gerente general establecerla en su trabajo. No puede ordenar, pero tampoco solicitar a los empleados "*que se coordinen*", pues obtendría muy pobres resultados; tal cosa es, en realidad, ilusoria e imposible. Esto nos hace pensar que la coordinación es por naturaleza una consecuencia, existe como resultado de otras acciones definidas.
- *En una empresa pequeña,* la personalidad de cada uno de los funcionarios juega un papel importante para adquirir la coordinación necesaria. El conocimiento íntimo que

ellos tienen de cada situación, los contactos tan estrechos y directos que tienen con sus subalternos, contribuyen a lograr la sincronización de los esfuerzos, sin necesidad de girar instrucciones especiales.

- *Cuando se trata de una empresa o grupo grande*, resulta insuficiente confiar en las explicaciones "cara a cara", amistosas e informales, o en los informes escritos sobre el trabajo. Es necesario tomar medidas precisas para crear la coordinación deseada. El conocimiento y la aceptación del objetivo predeterminado por parte de todos los del grupo, es fundamental para toda medida que se tome.

Tener un propósito común es indispensable para unificar los esfuerzos. Se obtiene muy poco en materia de coordinación, cuando cada miembro del grupo tiene su propia idea del objetivo que se busca y se deja guiar por ella, o cuando no está convencido del mérito del objetivo, y así no da con entusiasmo su aprobación y apoyo.

- *Estimulando a los miembros del grupo*, para que intercambien ideas, sugerencias y opiniones. Por medio de la comunicación directa y personal, se fomenta eficazmente la coordinación. Es de esperarse que, con estos medios, cada miembro pueda conocer el punto de vista de otro compañero y sus problemas en su empeño por alcanzar la meta.

Cada uno llega a familiarizarse con lo que se está haciendo en otras unidades, aparte de la suya. Con la discusión amistosa de sus opiniones sobre el objetivo y el trabajo, se desarrollan intereses mutuos en el grupo y se obtiene la ventaja de los acuerdos voluntarios por parte de cada miembro, en relación con lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo. Mediante un entendimiento así, los miembros del grupo encuentran motivos de satisfacción común y personal.

- *Permitir que todos los funcionarios participen en la etapa constitutiva, en la cual se definan los objetivos de cada grupo*. En otras palabras, para obtener mejor coordinación, es más conveniente permitir a las personas que participarán en el esfuerzo, que emitan su opinión antes y durante el proceso de establecer tal objetivo, que cuando claramente se posterga la participación hasta después de establecido y cuando ya se ha iniciado la acción, se hace más difícil obtenerla. Cuando los miembros no administrativos del grupo están considerados, por su experiencia y adiestramiento, como importantes para lograr el objetivo, debe permitírseles la oportunidad y hasta inducirlos a participar.

c. Mecanismos de coordinación

Cuando una organización ha creado los puestos y los departamentos o cualquier otra agrupación de trabajadores, también debe haber algún medio que permita coordinar los grupos dispares.

Si consideramos que la coordinación se refiere al grado y los medios que usa la organización para integrar y mantener unidas sus diversas partes y para facilitar que éstas trabajen juntas a efecto de alcanzar una meta o actividad común. Por tanto, la coordinación se puede presentar de cinco maneras: el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de los procesos de trabajo, la estandarización de los productos y la estandarización de las capacidades.'

1) El ajuste mutuo o adaptación mutua

La comunicación entre personas, informal pero directa, también se conoce como el ajuste mutuo y es la forma más común de coordinar.

Ejemplo:

Si dos programadores están trabajando en un producto de software y hablan con regularidad a efecto de coordinar sus actividades, estarán en dependencia del ajuste mutuo.

El ajuste mutuo está presentándose, cada vez más, por vía del uso de los medios electrónicos, las personas pueden tener acceso inmediato a compañeros de trabajo en todo el mundo gracias al correo electrónico o la comunicación telefónica.

Las organizaciones muy simples dependen mucho del ajuste mutuo para coordinar su trabajo, pero también las organizaciones muy complejas, lo usan para reducir la ambigüedad de las comunicaciones y el desempeño de las tareas.

2) La supervisión directa

Entendemos por supervisión directa cuando una persona supervisa directamente o es responsable del trabajo de uno o varios trabajadores como un control más formal.

Ejemplo:

El líder de un equipo para un proyecto de investigación de mercado, podría coordinar el trabajo de sus subalternos recurriendo a la supervisión directa, así pues, el líder ofrece dirección, horarios y retroinformación a sus subalternos, respecto a su desempeño.

La supervisión directa coordina las actividades por vía de la cadena de mando, con el propósito de garantizar que el trabajo sea realizado como se desea. Muchas veces se presenta en forma simultánea con otros mecanismos para coordinar, por ejemplo, el ajuste mutuo o la estandarización de los procesos laborales.

La creciente importancia que conceden las organizaciones en delegar facultades y usar equipos de trabajadores, ha modificado los roles de los administradores y disminuido la cantidad de supervisión directa usada para coordinar. Muchas organizaciones han sustituido la supervisión directa de los empleados por el ajuste mutuo.

3) La estandarización de los procesos de trabajo

Cuando los administradores especifican a los empleados los pasos exactos que deben seguir para desempeñar su trabajo, estamos ante la estandarización de los procesos de trabajo.

Ejemplos:

La elaboración de la pizzas, en cualquiera de estos tipos de empresas.

Los procesos que se siguen en la fabricación de automóviles.

En ambos casos se involucra la estandarización de los procesos.

Los procedimientos pueden ser estructurados por equipo, por programas de computadora o por escrito. Al especificar los procedimientos de esta manera, se reduce la necesidad de otras formas de coordinación.

Tradicionalmente, la estandarización de los procesos de trabajo ha servido para coordinar trabajos sumamente especializados o relativamente poco capacitados, para especificar tareas repetitivas o para simplificar partes de trabajos muy complejos. Sin embargo, hoy en día, muchas de estas actividades son desempeñadas por equipos de trabajo que tienen facultades y autonomía para ajustar los procesos de trabajo conforme sea necesario, para satisfacer las necesidades de los clientes.

4) La estandarización de los productos

Si la organización no requiere especificar los procesos, la coordinación también se puede dar mediante la especificación de la naturaleza de los productos, es decir, estandarizando los productos.

Ejemplos:

El trabajo de los administradores, que son medidos con base en la productividad o la rentabilidad de sus grupos, es coordinado mediante la estandarización de los productos.

La fuerza de venta de una empresa que deben de cumplir con una cuota determinada, independientemente de cómo alcancen su meta, también se coordina de esta manera.

Comúnmente el trabajo de la alta gerencia se ha coordinado mediante la estandarización de los productos, con lo cual se les permite libertad para usar su propio criterio con el fin de encontrar los procesos más adecuados para realizar el trabajo.

La estandarización de los productos se está usando, cada vez más, en niveles más bajos de la organización, con lo cual se permite que los trabajadores respondan en forma más creativa a las condiciones cambiantes.

5) La estandarización de las capacidades

Los programas de certificación y la capacitación son vías para estandarizar las capacidades de las personas.

Ejemplos:

Los profesores, los abogados, el personal médico y otros profesionales dependen de su preparación y experiencia para coordinar su trabajo.

Los contadores públicos autorizados (CPA) pertenecen al colegio de contadores públicos participan en programas para su actualización y vigencia de sus capacidades.

Las enfermeras deben saber cómo interactuar con los médicos y demás personal médico, producto de la preparación que reciben en la escuela y en la práctica.

Con frecuencia, profesionales como los anteriores usan también el ajuste mutuo para complementar la estandarización de las capacidades.

Actividad de autoaprendizaje No. 3

1. Analizo las dimensiones que presenta una estructura organizativa.
2. Identifico los elementos propios de la diferenciación vertical.
3. Analizo las formas adoptadas por la diferenciación horizontal.
4. Doy ejemplos de Instituciones o Empresas donde se pueda apreciar claramente “la descentralización”.
5. Argumento las coincidencias y diferencias entre el diseño orgánico y el mecánico.

Luego identifico mis aciertos y debilidades, apoyándome de las respuestas que aparecen en la página No. 274.

E. PARTES EN QUE SE DIVIDE UNA ESTRUCTURA

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se compone de tres elementos: *La complejidad, la formalización y la centralización.*

En conjunto los tres componentes antes mencionados integran la estructura de la organización.'

Podemos plantearnos dos situaciones para una mayor comprensión:

- Algunas grandes organizaciones, poseen una estructura rígida, constan de muchas unidades diferenciadas, abundantes niveles verticales entre la alta gerencia y los empleados de más bajo rango, numerosas reglas y normas que han de seguir todos y una intrincada red de toma de decisiones.
- Por otro lado, se encuentran las organizaciones de poca estructura: escasas unidades diferenciadas, sólo un par de niveles en la jerarquía de la gerencia, pocas reglas formalizadas que limiten al personal y un sistema sencillo de tomar decisiones.

Podemos observar que en las organizaciones grandes y en las de poca estructura existen combinaciones estructurales. Las organizaciones difieren en la forma en que están estructuradas, lo que afecta las actitudes y el comportamiento de los empleados.

A continuación examinaremos los tres componentes de la estructura para una mayor comprensión de la misma.

1. Complejidad

La complejidad la podemos definir como:

El grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian.



La complejidad comprende tres formas de diferenciación:

- Horizontal
- Vertical y
- Espacial.

a. La diferenciación horizontal

Incluye el grado de separación horizontal entre las unidades. Podemos afirmar que, cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en el seno de una organización, que requiere conocimientos y destrezas especializadas, más grande será su complejidad horizontal.

¿Por qué?

Porque, las diversas orientaciones dificultan más la comunicación de los integrantes de la organización y lo mismo sucede con la coordinación de las actividades de la gerencia.

Ejemplo:

Si en una organización se presentan problemas de coordinación, debido a que los contadores de costos no logran entender las prioridades de los ingenieros industriales o porque el personal de mercadotecnia y crédito persigue metas antagónicas. La fuente de los problemas es la diferenciación horizontal.

b. La diferenciación vertical

Se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, más compleja será la organización. Ello se debe a que existen mayores probabilidades de distorsión en la comunicación. Es más difícil coordinar las decisiones del personal gerencial y más problemático que la alta gerencia supervise de cerca la acción de los operativos, cuando hay más niveles verticales. Lo más seguro es que la información, por tener que pasar por ocho o diez niveles de la jerarquía gerencial, se deforme o se interprete erróneamente, más que si tuviera que cruzar dos o tres niveles solamente.

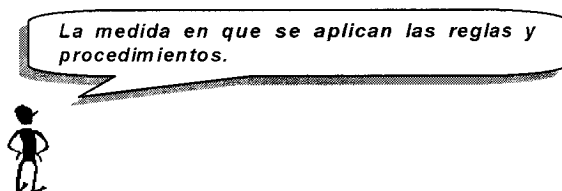
c. La diferenciación espacial

Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se localizan geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación espacial, también lo hace la complejidad, pues la comunicación, la coordinación y el control se tornan más difíciles.

Si queremos hacer la coordinación de empresas que se encuentran en distintos países, resulta una tarea mucho más ardua que coordinar los hoteles de la ciudad Managua.

2. Formalización

La formalización la definiremos como:



La formalización denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Si un trabajo muestra gran formalización, su titular tiene un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuándo hay que hacerlo y cómo se hará. Cabe suponer que los empleados manejen siempre los datos de entrada en la misma forma, produciendo así los mismos resultados. Cuentan con descripciones explícitas del trabajo (puestos), muchas reglas

organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos en las empresas donde exista un alto grado de formalización. Cuando la formalización es escasa, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de gran margen para ejercer su libertad en el trabajo. Esta última guarda relación inversa con el grado en que el comportamiento está programado por la organización. De ahí que, cuanto mayor sea la estandarización, menos indicaciones recibirá el empleado sobre la manera de realizar su trabajo. Con la estandarización no sólo se elimina la posibilidad de que el empleado realice otras conductas, sino que hasta se logra que él prescinda de la necesidad de considerar otras opciones.

El grado de formalización varía ampliamente entre las organizaciones. Ciertos trabajos, presentan poca formalización.

Ejemplos:

Los representantes universitarios de las compañías editoriales, que visitan a los profesores para darles a conocer las últimas novedades, gozan de mucha libertad en su trabajo. No tienen un "guión" estándar de ventas. Las reglas y procedimientos que gobiernan su conducta consisten en la obligación de presentar un informe semanal de ventas y algunas sugerencias sobre los aspectos que deben recalcarse en los títulos nuevos.

En el otro extremo, hay puestos editoriales y de oficina que exigen a los empleados de las editoriales presentarse en el lugar de trabajo de las 8 a.m. a las 5 p.m. y una vez en el lugar de trabajo, hay que observar procedimientos muy precisos establecidos por la gerencia.

3. Centralización

La centralización la definimos como:

El componente de la estructura que considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones y se centran en un solo punto de la organización.



- En algunas empresas los ejecutivos de alta gerencia toman todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior se limitan a cumplir con las directivas de aquellos.
- Por otro lado, encontramos organizaciones en que la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación.

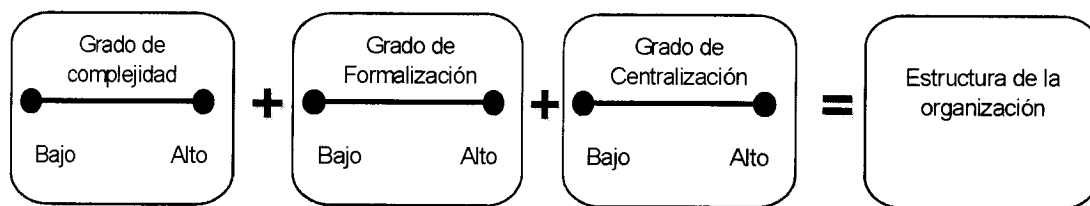
En el primer caso se le denomina centralización. Al segundo caso, se le define como descentralización.

El término centralización designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto, suele decirse que, si la alta gerencia se reserva las decisiones principales

con poca o nula aportación por parte del personal de nivel inferior, la empresa está centralizada. En cambio, cuanto más participe ese personal o se le dé la libertad de tomar decisiones, mayor descentralización mostrará la organización.

Una organización centralizada es diferente a las organizaciones descentralizadas, ya que en la descentralizada pueden tomarse medidas más rápidas para resolver problemas. Más personas intervienen en las decisiones y los empleados tienden menos a sentirse enajenados de los encargados de tomar las decisiones que afectan a su vida.

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Tomado de Comportamiento organizacional de Robbins.

Podemos observar que en este esquema se refleja la formula de los tres componentes de la estructura: la complejidad, la formalización y la centralización. Los cuales no pueden obviarse, ya que según el grado en que estén, reflejaran su incidencia .

F. ¿QUÉ HACE DIFERENTE A LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES?

Iniciaremos este tema por comprender que es el enfoque de contingencia, ya que las diferencias estructurales, están determinada por este.

El enfoque de contingencia para la administración, afirma que no hay un enfoque universalmente aplicable a los problemas de administración, pero que las necesidades de una situación particular determinan el mejor modo de abordar el problema organizacional. Este enfoque surge producto que los métodos anteriores, como son: el clásico, conductista y de investigación de operaciones (analizados en el módulo de Introducción a la Administración), no siempre llevan a una solución aceptable.

Cuando los administradores utilizan este enfoque, están en capacidad de utilizar las técnicas de los otros enfoques de la administración o una combinación de las mismas, siempre y cuando brinden una solución a un problema específico. Esto es lo que hace al enfoque de contingencia ecléctico.

1. Metodología del enfoque de contingencia

Para determinar la mejor solución, el enfoque de contingencia se apoya de la siguiente metodología:

- a. Realizar el análisis de la situación, que consiste en:
 - 1) Análisis de la condición interna actual de la organización
 - Fortalezas internas
 - Debilidades internas
 - 2) Proyección de la condición externa futura de la empresa
 - Oportunidades externas futura para la empresa
 - Amenazas externas a la organización
- b. Con base en el análisis de la situación se deberá formular el problema.
- c. Establecer los estándares de desempeño que satisfacen los requerimientos siguientes, y cuya realización indica que el problema se solucionó. Los estándares de desempeño se establecen, de manera que la conducta sea la siguiente:
 - 1) Observable
 - 2) Medible y
 - 3) Relevante para la meta.
- d. Generar soluciones alternativas para el problema.
- e. Evaluar las posibles soluciones respecto a las consecuencias para los involucrados y para los llamados beneficiarios o personas importantes para la organización.

- f. Elegir la mejor alternativa de solución para el problema, que ocasione el menor número de efectos colaterales perjudiciales para la empresa.
- g. Realizar una prueba piloto de una propuesta de solución y revisar si es la indicada para obtener una experiencia práctica.
- h. Poner en practica la solución.
- i. Evaluar la solución.
- j. Revisar el proceso cuando sea necesario.
- k. Comenzar otra vez con un análisis de la situación nueva.

El enfoque de contingencia toma en cuenta, *cualquier limitación, bajo la cual la organización deba operar.*

Ejemplo:

Cuando la organización cualquiera que fuere, carece del nivel apropiado de tecnología o no es capaz de adquirir la tecnología necesaria para llevar a cabo una alternativa particular.

Cualquier cambio en una área de tecnología, tendrá un efecto en el resto de la empresa. Por tanto, se deberá de considerar lo siguiente:

- Las distintas interrelaciones de todas las partes que conforman la organización.
- El impacto en la organización total, para la evaluación de la consecuencia de la propuesta de solución.
- El enfoque de contingencia considera los recursos humanos de una organización, al evaluar la adecuación de la solución que se propone. Por tanto debe de existir un sistema de recursos humanos apropiado, o la solución de la propuesta planteada no brindara la solución deseada, es decir, no funcionará. La evaluación del elemento humano de una organización, es conocida como auditoria de recursos humanos, que incluye el análisis de la capacidad, habilidad e inteligencia del trabajador.

Ejemplo del enfoque de contingencia para la solución de problemas:

Planteamiento del problema. La empresa Quick Burguer, dedicada a la venta de hamburguesas Nicaragüenses, descubre que su negocio está cambiando y que se presentan dos manifestaciones concretas de cambio, como son:

- Existe una mayor cantidad de personas que día a día están comiendo en establecimientos de comida rápida.
- Las necesidades crecientes de la población joven, contratada para laborar en dicha empresa, demandan un mejor salario por consideran además que este tipo de empleo es básicamente aburrido.

La primera manifestación sugiere que Quick Burguer, ante la demanda de comida rápida, expanda su negocio para aprovechar esa oportunidad de crecimiento. ¿Será esta la respuesta de abrir más negocios y contratar una mayor cantidad de jóvenes?

Podemos plantearnos una serie de alternativas de solución, como pueden ser:

- Ignorar las oportunidades de crecimiento del mercado y continuar como hasta ahora.
- Expandirse mediante la compra de maquinaria más eficaz, reduciendo así la necesidad de contratar más empleados
- Invertir más dinero en atraer a los jóvenes universitarios para su contratación.
- Explorar otras fuentes de mano de obra, como: amas de casa, discapacitados, jóvenes con estudios de técnico medio.

Si nosotros aplicamos el verdadero enfoque de contingencia, este sugerirá que cada una de las alternativas, debería analizarse respecto a las consecuencias que traerá a la organización, de forma total y no parcial. Esto permitirá elegir la opción con mejor resultado para la organización. En este sentido, la mejor alternativa sería contingente en las circunstancias y en los resultados esperados.

Debemos considerar que las soluciones que, en un momento dado o en el pasado, fueron las más idóneas, no necesariamente funcionaran actualmente. Por tanto, la empresa debe seleccionar la opción o la combinación que permita lo siguiente:

- Resolver el problema identificado
- Crear el menor número posible de problemas nuevos.

Según lo anterior, deducimos que con el enfoque de contingencia se destaca, que no existe una solución universal a los problemas de la administración y, que las soluciones correctas dependerán de las necesidades únicas de la situación. Este método es ecléctico, y da sentido a las técnicas de administración de muchos otros métodos

Se distingue por ser un método de solución a problemas, que comienza con un análisis de la situación, y termina con la generación, evaluación y recomendación a los problemas de administración.

Una breve evaluación del enfoque de contingencia nos dice:

El enfoque de contingencia no se apoya en un enfoque universal correcto, para resolver problemas de administración: Sin embargo, los distintos problemas requerirán de diferentes soluciones.

El enfoque de contingencia por ser ecléctico puede disponer de las distintas técnicas de administración para solucionar los problemas.

Este enfoque demanda que los ejecutivos de las empresa sean flexibles, que no sean cerrados a una solución o escuela de la administración. Deben ver a la organización y a sus problemas desde un punto de vista multifacético, ya que esta es la realidad de la administración moderna.

Podemos deducir, por tanto, que en manos de un buen administrador, capacitado y seguro, el enfoque de contingencia se convierte en una herramienta poderosa y flexible.

2. ¿Por qué difieren las estructuras

Desde una perspectiva de contingencia sobre el diseño de la organización podemos considerar lo siguiente:

Existen condiciones para diseñar la estructura idónea en la organización. Se consideraba que la burocracia era una perspectiva restringida sobre el diseño de la organización, aun cuando estamos claros que la burocracia es una importante forma estructural, que tiene amplia aplicabilidad, pero no es universal, ni es la estructura preferida.

¿Cuáles son esas condiciones? ¿Cuál es la alternativa?

Los elementos a través de los cuales analizamos a la estructura son los elementos estructurales como: la complejidad, formalización y centralización, los mismos nos brindaran una alternativa burocrática o adhocrática.

Por ello entenderemos:

- *La burocracia*, representa una forma estructural extrema. Tiene altas puntuaciones en los tres componentes estructurales.
- *La Adhocracia*, representa una forma estructural considerada de baja puntuación en los mismos componentes estructurales

Adhocracia: “una alternativa a la burocracia”

- La estructura orgánica es una forma muy adaptativa, tan indeterminada y flexible, como rígida y estable es la estructura burocrática.
- Más que trabajos estandarizados y regulares, la estructura suelta de la adhocracia le permite cambiar en forma tan rápida como se necesita.
- Las adhocracias tienen división del trabajo, pero los trabajos que la gente hace no son estandarizados.
- Los empleados tienden a ser profesionales, técnicamente, eficientes y entrenados, para manejar diferentes problemas. Su entrenamiento formal los ha indocinado para manejar una serie de problemas. Necesitan un número limitado de reglas formales y poca supervisión directa, porque su entrenamiento les ha inculcado estándares de conducta profesional.

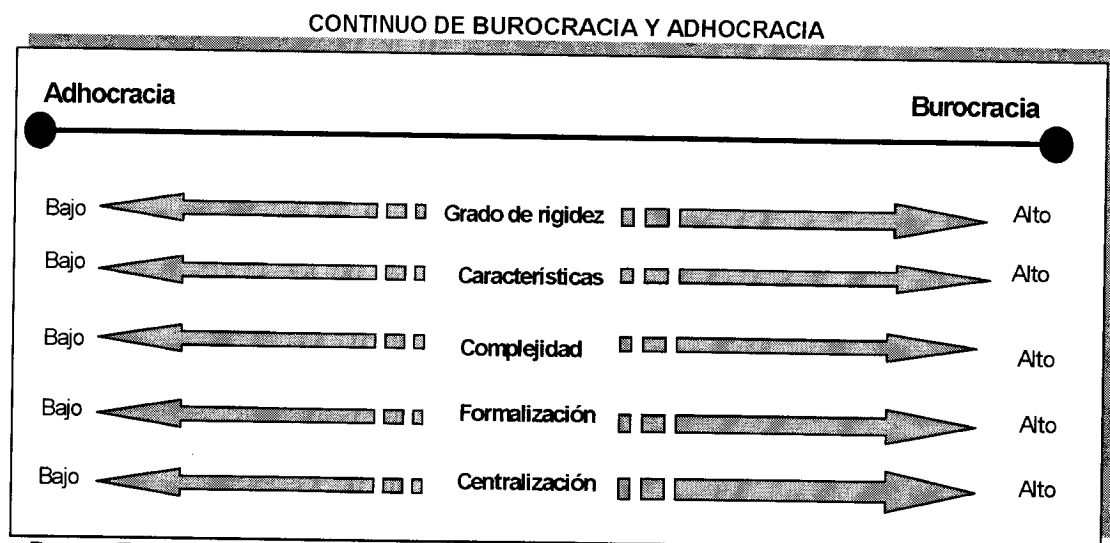
Por ejemplo:

A un ingeniero en computación se le da una tarea. No necesita que se le enseñen los procedimientos de cómo hacerlo. La mayoría de los problemas los puede resolver él solo o resolverlos después de consultar con colegas. Los estándares profesionales guían su comportamiento.

- La estructura orgánica es baja en centralización, porque el profesional puede responder con rapidez a los problemas y porque no se puede esperar que la alta gerencia posea la experiencia, por su limitado tiempo, para tomar las decisiones necesarias.

Es muy probable que encontremos adhocracias en empresas consultoras, organizaciones de ayuda en desastres etc.

Podemos concluir diciendo que la burocracia no es adecuada para todas las ocasiones y por consiguiente tampoco lo es la adhocracia.



Fuente: Tomado de comportamiento organizacional de Robbins

El gráfico anterior muestra la relación entre los elementos estructurales, con sus respectivas alternativas: la burocracia y la adhocracia. Estas alternativas estarán en dependencia, no sólo, del grado de rigidez que posea la organización, sino también, según su crecimiento, cantidad de normativas existentes y la toma de decisiones del jerarca.

Después de haber descrito dos diseños generales de estructura: El mecanicista (burocrático) y el orgánico (adhocratico), nos planteamos algunas interrogante:

- ***¿Por qué algunas organizaciones están estructuradas según lineamientos más mecanicistas y en cambio otras siguen características orgánicas?***
- ***¿Cuáles son las fuerzas que influyen en el tipo de estructura escogido?***

Si bien es cierto que la gerencia es quien toma la decisión al seleccionar la estructura, existen fuerzas que limitan sus opciones. Estas fuerzas son conocidas como causas o determinantes de la estructura, estamos refiriéndonos a:

- El tamaño de la organización
- La tecnología
- Ambiente y
- Poder

3. Aplicación de los factores de contingencia

¿En qué condiciones los factores de contingencia (tamaño de la organización, tecnología y ambiente) serán el factor decisivo de la estructura organizacional? Más exactamente, ¿cuándo cabe suponer que habrá estructuras mecanicistas y cuándo predominarán las orgánicas?

Para responder a estas interrogantes, es necesario que examinemos los factores de contingencia o determinantes de la estructura.

a. Tamaño de la organización

Cuanto mayor sea el tamaño de la organización en cuanto a la cantidad de personal empleado, más probabilidades habrá de que se utilice la estructura mecanicista. La creación de reglas y normas pormenorizadas no tiene sentido si no hay mucha gente a la cual coordinar. De manera análoga, dado que la capacidad de los gerentes para supervisar a varios subordinados en forma directa, tiene un límite externo, al contratarse a más personas para realizar el trabajo, se requerirá mayor número de gerentes para supervisarlos, que al mismo tiempo aumentará la complejidad.

Sin embargo, no hemos de suponer que la relación entre tamaño y estructura sea lineal en una amplia gama. Ello obedece a que la organización, una vez que adquiere cierto tamaño, tenderá a adquirir la mayor parte de las propiedades de una estructura mecanicista. Por ello, al agregar quinientos empleados a una organización que sólo tiene cien empleados, seguramente producirá niveles significativamente más altos de complejidad y formalización. Sin embargo, si esa misma cantidad se agrega a una que ya cuenta con diez mil, seguramente eso producirá una repercusión pequeña o nula en su estructura.

b. Tecnología

Las pruebas demuestran que las tecnologías rutinarias coexisten con las estructuras mecanicistas. En tanto que las estructuras orgánicas son más idóneas para afrontar las incertidumbres propias de las tecnologías no rutinarias. Pero no hemos de suponer que la tecnología afecte por igual a todas las partes de una organización.

Cuanto más cercano esté un departamento o unidad al centro de operaciones, más fuerte será la repercusión de la tecnología y, por tanto, más influirá la tecnología en la definición de la estructura. Las actividades primordiales de la organización tendrán lugar en ese centro.

c. Ambiente

¿Culminará siempre en una estructura orgánica el ambiente dinámico e incierto?

No necesariamente. El hecho de que el ambiente sea un determinante central en la estructura de la organización, dependerá del grado de subordinación de ella al ambiente.

Dediquémonos ahora a identificar los factores de contingencia que hacen preferir a una estructura sobre la otra. Los tres factores que parecen ser más importantes son el tamaño, la tecnología y el ambiente de la organización.

d. El binomio poder - control

Un enfoque de gran penetración, que cada día logra mayor aceptación sobre la causa de la estructura, consiste en buscar una explicación política. El tamaño, la tecnología y el ambiente, aun cuando se combinen, explican a lo sumo el 50 o 60% de la variabilidad de la estructura. Se ha ido acumulando evidencia de que el poder y el control, explican buena parte del resto de la variancia, esa explicación establece que la estructura de una organización es resultado de la lucha por el poder entre elementos internos que buscan sus intereses.

Como todas las decisiones en una organización, la relativa a la estructura no es enteramente racional. Los gerentes no siempre escogen las alternativas que más favorecen los intereses de su empresa, seleccionan criterios y los ponderan de modo que la "decisión más adecuada" satisfaga las exigencias mínimas de ella y al mismo tiempo satisfaga o favorezca los intereses de quien la toma.

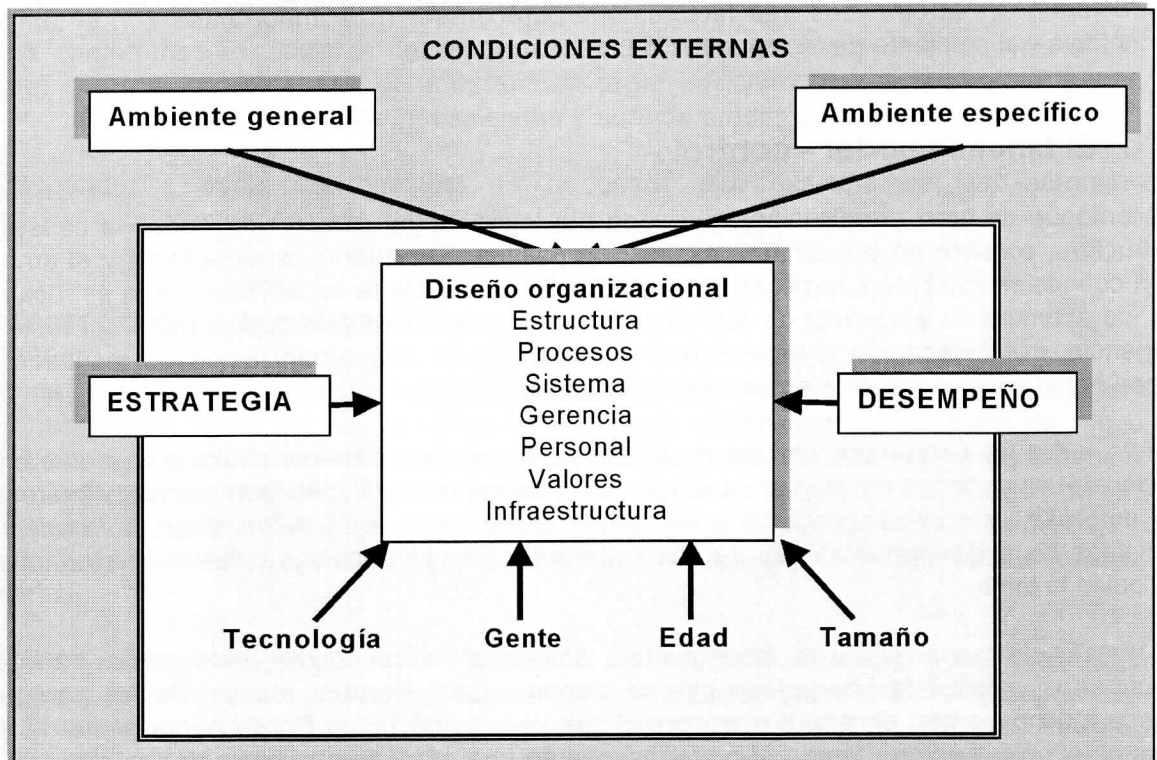
El tamaño, la tecnología y la incertidumbre ambiental actúan como restricciones, al fijar los parámetros y definir la libertad de que se dispone. Casi siempre, dentro de los parámetros, queda mucho margen para que maniobre el que toma la decisión. Por tanto, la teoría del poder control, afirma: *"Los que tienen el poder escogerán una estructura que mantenga o aumente su control"*. Teniendo presente esta perspectiva, cabe esperar que las estructuras cambien con mucha lentitud, si es que cambian.

La teoría de poder - control es esencialmente, no contingente. Supone pocos cambios en la coalición del poder. Por consiguiente, propondrá que las estructuras son bastante estables en el tiempo. Más importante aún, los partidarios del binomio poder - control predicen que, luego de tomar en cuenta el tamaño, la tecnología y los factores ambientales, quienes están en el poder escogerán la estructura que mejor se adapta a sus intereses personales.

¿Qué tipo de estructura será?

Sin duda aquella que ofrezca poca complejidad, gran formalización y que esté centralizada. Tales dimensiones maximizarán el control por parte de la alta gerencia

MODELO SITUACIONAL PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente : Tomado de curso: organización empresarial y modelo de cambio

Me ejercito

Analizo el esquema anterior de forma integral, considerando todos sus componentes. Luego propongo mi propio esquema de diseño organizacional, para discutirlo con mis compañeros en la sesión tutorial correspondiente.

G. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Tipos de diseño de puesto de trabajo

La estructura de autoridad, en las organizaciones, se relaciona directamente con la forma en que se diseñan los trabajos. Algunos trabajos están diseñados para proporcionar a los empleados un amplio campo en la toma de decisiones, mientras que otros permiten el ejercicio de muy poca autoridad.

Debemos de recordar que en la unidad autoformativa I, de este módulo, discernimos sobre algunos aspectos asociados al concepto de cargos y puestos, lo que facilitará una mejor comprensión de este contenido.

Los estudiosos de la administración han llegado a la conclusión de que existen cuatro puntos de vista básicos sobre el diseño del puesto entre los que se encuentran:

- a. El enfoque mecanicista
- b. El enfoque motivacional
- c. El enfoque Biológico y
- d. El enfoque perceptivo/ motor".

a. Diseño mecanicista del trabajo

Una manera de comprender en que consiste este enfoque es observando las labores que realizan los trabajadores de las Zonas Franca en nuestro país. Cada uno ejecuta sólo una o dos cosas simples, una y otra vez. Gran parte de estas labores son muy fáciles de aprender y llevar a cabo. Dichos trabajos quedan dentro del enfoque mecanicista del diseño del puesto.

Recordemos que Frederick W. Taylor, el "padre de la administración científica", fue quien intentó sistemáticamente hacer los trabajos simples y eficientes.

Los trabajos diseñados de esta forma son, por lo general, un poco aburridos. Los trabajadores que los desempeñan tienden a:

- Estar insatisfechos y desmotivados
- Tener altos índices de ausentismo
- Sufrir daños dentro del trabajo

Las actividades requieren de trabajadores que estén alertas y que desempeñen más de una función.

b. Diseño motivacional

Conforme se fueron aclarando los límites del enfoque mecanicista y como producto de la evolución experimentada por las organizaciones y por los individuos que las integran, surgió la preocupación de realizar trabajos mucho más variados y menos rutinarios, mucho más desafiantes, para que los empleados se sintieran motivados y satisfechos.

Se ha concentrado mucho esfuerzo para que los trabajos más rutinarios sean más gratificantes. Estos esfuerzos caen dentro de tres amplias categorías:

- Expansión
- Enriquecimiento del trabajo y
- Programas flexibles de trabajo

A continuación podremos apreciar en que consiste cada uno de estos esfuerzos:

- **La expansión del trabajo.** Se basa en la idea de romper la monotonía de una rutina limitada y de ciclos laborables, a partir del incremento de las oportunidades de trabajo. Las funciones de una unidad organizacional en una parte horizontal se combinan, dándole a cada empleado más actividades que desempeñar.

Por ejemplo:

El trabajo, de dos o más posiciones, puede combinarse para restituir, en algún sentido, la integridad del trabajo. También se puede cambiar a los trabajadores rutinariamente de un trabajo a otro dentro de la misma empresa, para que puedan desarrollar distintas habilidades. Una rotación del trabajo de este tipo, motiva a los trabajadores, desafiándolos a realizar las tareas de mejor manera, se vuelve un reto.

- **El enriquecimiento del trabajo.** Éste trata el problema de los empleados insatisfechos, aumentando la profundidad de su trabajo. Las actividades de una parte vertical de la organización se combinan en una posición, a fin de que los empleados tengan más autonomía en el trabajo.

La idea es desarrollar un sentido más fuerte de la obligación, permitiendo a los empleados

- Establecer su propio paso.
- Corregir sus propios errores.
- Decidir la mejor manera para desempeñar distintas actividades.
- También se les puede pedir ayuda en la toma de decisiones que afectan sus propias áreas de trabajo

Conforme el trabajo se vuelve más desafiante y aumentan las responsabilidades, la motivación y el entusiasmo deben también aumentar.

¿Cómo se debe delegar?

Una forma de pensar en este tipo de delegación es a través del concepto de “*atribución de facultades*”. La atribución de facultades significa autonomía, y descansa sobre una relación de confianza entre superior y subordinado.

Esto hace que los administradores, literalmente, “*den al subordinado el poder de actuar y de realizar sus objetivos*”.

La pregunta obvia aquí es:

¿Quién es el verdadero responsable?

Queda claro, según la atribución de facultades, que la responsabilidad se puede transferir a los subordinados, pero un administrador, no puede renunciar a ella. Por tanto, son responsable ambos, el subordinado y el administrador. La expansión y el enriquecimiento del trabajo pretende hacer el trabajo más significativo.

- **Programas flexibles de trabajo.** Por sí mismo, los horarios de trabajo alternativos, en contraste, tratan de hacer las horas de trabajo más convenientes e incrementar la calidad del tiempo de descanso. Actualmente, se están incorporando a las estructuras organizacionales dos tipos de horarios de trabajo alternativos: *la semana compactada y el horario flexible*.

La semana compactada. Es el cambio de una semana tradicional de cinco días por una de cuatro y hasta tres días.

- En lugar de trabajar ocho horas diarias, durante cinco días (5/40), pueden trabajar diez horas diarias durante cuatro días (4/40).
- Puede trabajar doce horas diarias por tres días (3/36), o
- Cualquier combinación que les convenga a empleados y a la empresa.

Por lo general les toma más tiempo ajustarse a la semana compactada y algunos definitivamente se resisten.

El horario flexible. Normalmente el horario flexible requiere que los empleados estén en el trabajo durante un periodo fijo - por lo general unas cuatro horas a la mitad del día -. Este horario les permite elegir sus horas de entrada y salida. Los empleados son, por lo tanto, responsables de coordinar sus funciones con otros empleados, lo que significa que tienen más responsabilidad y autonomía que la mayoría de los empleados

Cualquiera de las formas que se utilicen, dependerá de las actividades de la organización, de su razón de ser, de las estrategias y del desempeño que se desea alcanzar.

c. Diseño biológico del trabajo

El enfoque biológico es un nuevo enfoque para el diseño del trabajo, también llamado "*ergonomía*", es un intento por hacer el trabajo lo más seguro posible.

El enfoque biológico se ha utilizado en:

- La industria pesada (acero, minería y construcción). Ayuda a las mujeres en los trabajos con exigencias físicas que, por lo general, eran realizados por hombres.
- Las oficinas. Las técnicas ergonómicas pueden reducir la fatiga de la espalda o de la vista, sufrida por empleados, que pasan el día sentados en una silla o con la vista fija en la pantalla de una computadora.

d. Diseño del trabajo perceptivo / motor

De la psicología experimental ha sugerido un enfoque más para el diseño del trabajo, *“el enfoque perceptivo / motor”*. Así como el enfoque biológico, trata de asegurar que las exigencias físicas de un trabajo no excedan las capacidades físicas de la gente que lo ejecuta. El enfoque perceptivo/motor busca asegurar que las demandas mentales de un trabajo no excedan las capacidades mentales de los trabajadores.

El problema con el enfoque perceptivo/motor, igual que con el enfoque mecanicista, es que los trabajos pueden hacerse tan simples que se vuelvan aburridos.

2. Diseño del trabajo y satisfacción en el trabajo

Una vez que conocemos cuáles es la razón de ser de cada uno de los tipos de diseños, nos interesa identificar algunos aspectos más puntuales como:

- El enfoque mecanicista reduce el tiempo de capacitación y los índices de error, pero también la motivación y la satisfacción.
- El enfoque motivacional estimula la satisfacción y la motivación en el trabajo, pero requiere de más tiempo de capacitación y mayores riesgos de error y estrés.
- El enfoque biológico puede resultar caro, para el empleador, pero reduce el esfuerzo y la fatiga de muchos trabajos y los hace más seguros.
- El enfoque perceptivo/motor, al igual que el mecanicista, tiende a reducir la satisfacción de los trabajos, aunque (como el enfoque biológico) también los hace más seguros.

De hecho, estos cuatro enfoques del diseño del trabajo difieren en grados más que en tipo, se les puede ver como un continuo.

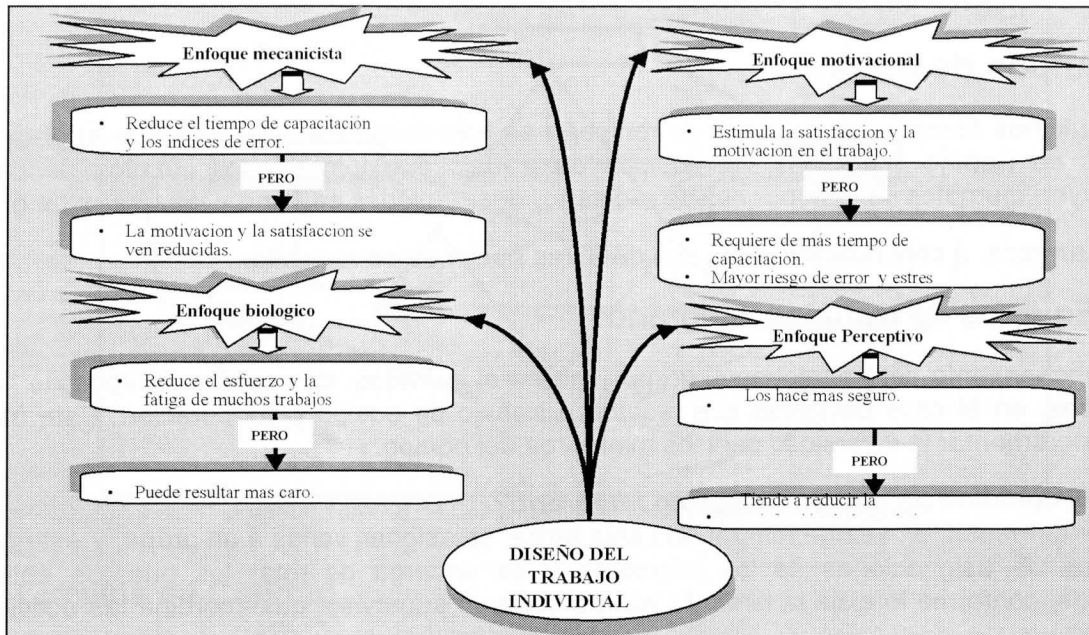
¿Por qué se les puede ver como un continuo?

En un extremo, del continuo, están los trabajos diseñados con el enfoque a partir de la motivación, que maximiza la satisfacción y la motivación del empleado en su trabajo. En el otro extremo, están los trabajos diseñados con los enfoques mecanicista y perceptivo/motor, que promueven los propósitos organizacionales, limitando las oportunidades de trabajo, a fin de utilizar el equipo más eficientemente.

Como administradores nos preocupa establecer la relación adecuada, entre el diseño del trabajo y la satisfacción en el trabajo, aun cuando sabemos que esta relación es compleja.

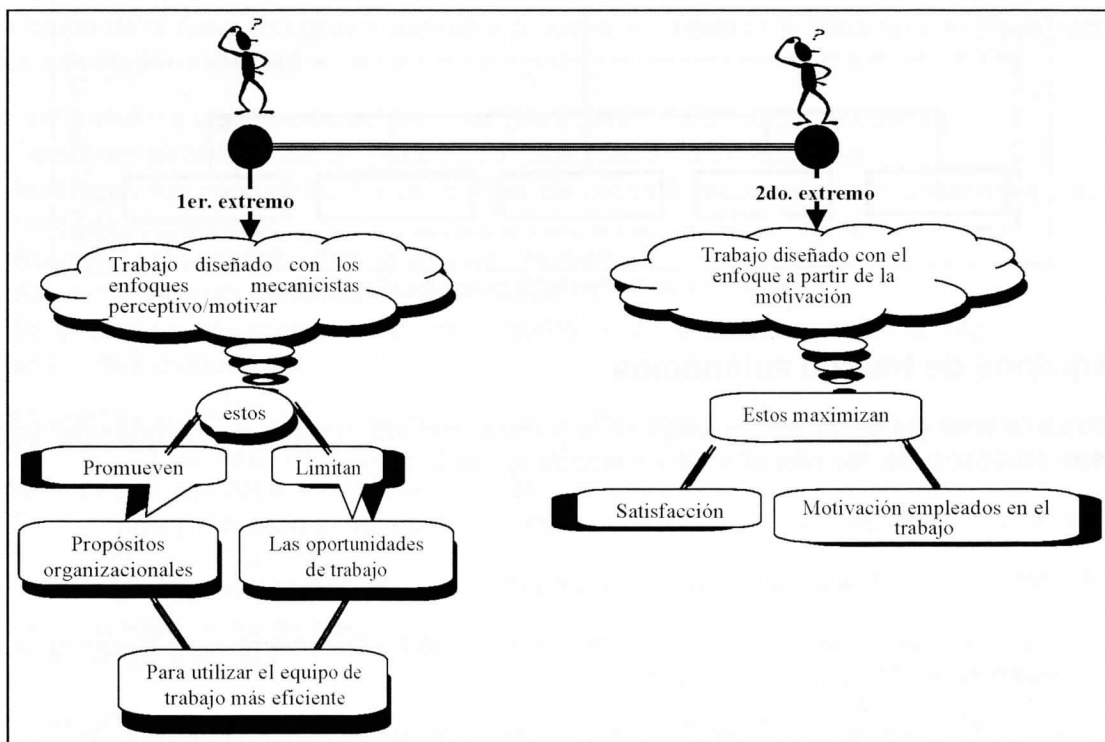
Los teóricos de la motivación sostienen que mientras más utilicemos las técnicas de expansión y enriquecimiento del trabajo, más satisfechos se sentirán los empleados.

ESQUEMA RESUMEN SOBRE DISEÑO DEL TRABAJO INDIVIDUAL



El esquema anterior ofrece un resumen sobre los distintos tipos de diseño de puesto, como son el mecanicista, motivacional, biológico y perceptivo/motor, enfatizando los aspectos más importante de los mismos.

ESQUEMA RESUMEN SOBRE EL CONTINUO DE LOS ENFOQUES DEL DISEÑO DEL TRABAJO



Este segundo esquema presenta una continuidad de los enfoques del diseño del trabajo, que va del enfoque mecanicista al enfoque motivacional.

3. Equipos de trabajo

En los últimos tiempos las opciones de rediseño se han desplazado del individuo al grupo. Los equipos de trabajo integrados, los equipos de trabajo autónomos y los círculos de calidad, constituyen ejemplos de las opciones de rediseño, desarrolladas en torno a las tareas de grupos.

Examinaremos, a continuación, cada una de estas opciones de rediseño:

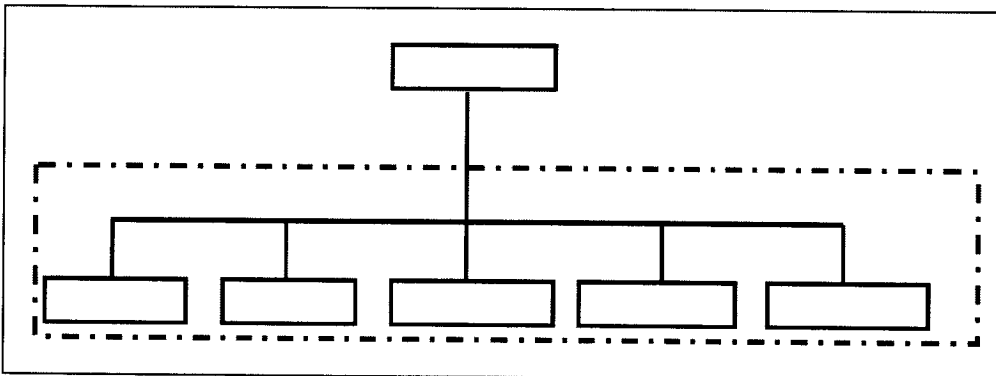
a. Equipos de trabajos integrados

El ensanchamiento del trabajo, en el grupo y no en el individuo, da origen a equipos de trabajo integrados, en el caso de tareas que requieren trabajo de equipo y cooperación. Este método puede incrementar la diversidad para los miembros del equipo.

¿En qué consiste un equipo de trabajo integrado?

En lo fundamental, en vez de realizar una sola tarea, se asignan varias a un grupo, y éste decide entonces las asignaciones de los miembros y se encarga de rotar los puestos entre los miembros, conforme lo exija la tarea. El equipo tiene un supervisor que coordina las actividades del grupo

A continuación presentamos un esquema de equipos de trabajo integrados



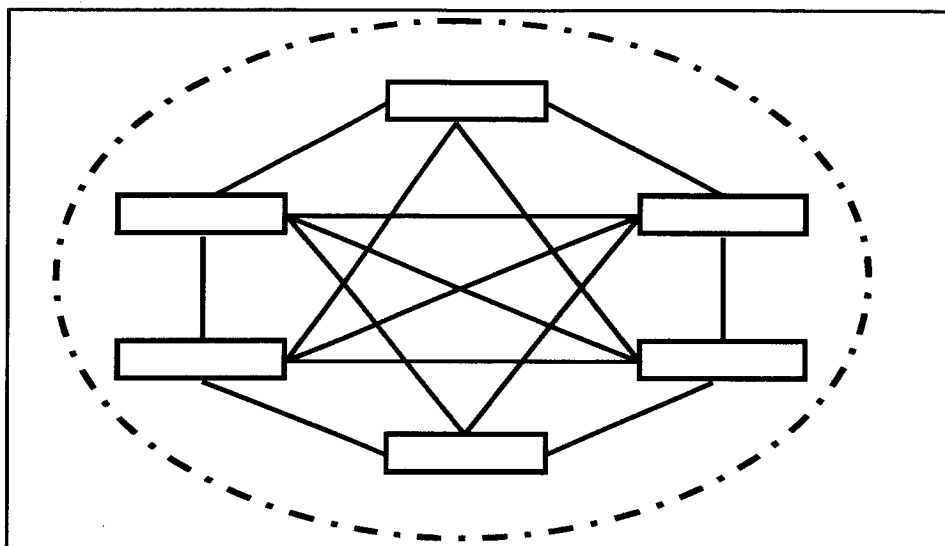
Fuente: Comportamiento Organizacional de Robbins

b. Equipos de trabajo autónomos

Al equipo se le encarga un objetivo y luego se le permite determinar las asignaciones del trabajo, las pausas de descanso, los métodos de inspección y cosas afines.

- Estos equipos representan un enriquecimiento del trabajo en el nivel del grupo.
- El trabajo que efectúa el equipo se profundiza mediante la intervención vertical.
- Los equipos totalmente autónomos, incluso seleccionan a sus miembros y hacen que ellos coevalúen el rendimiento de cada uno.
- El cargo del supervisor pierda importancia y a veces hasta se elimina por esta razón

Podemos ejemplificar lo equipos de trabajos autónomos a través del siguiente esquema.



Fuente; Tomado de Comportamiento Organizacional de Robbins

c. Círculos de Calidad

La innovación más reciente en el rediseño del trabajo la constituyen los círculos de calidad.

Este método ha adquirido tal popularidad en Japón, que según las estimaciones de un experto, aproximadamente uno de cada nueve trabajadores participa en un círculo de calidad.

¿Qué es un círculo de calidad?

Es un grupo de trabajo integrado por ocho o nueve empleados y supervisores, que comparten una área de responsabilidad.

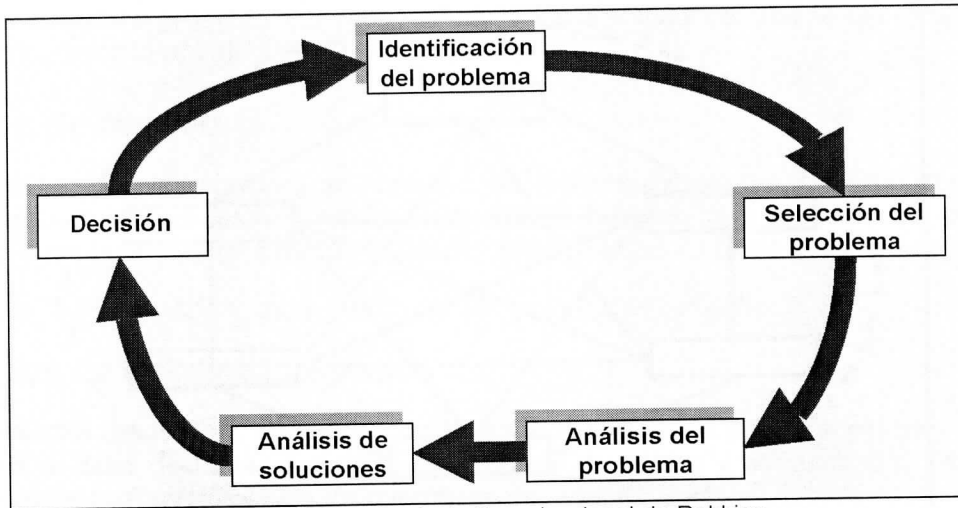
Ahora señalaremos algunas características que poseen los círculos de calidad:

- Se reúnen periódicamente, para discutir sus problemas de calidad.
- Investigan las causas de los problemas de calidad, recomendando soluciones y tomando medidas correctivas.
- Asumen la responsabilidad de resolver problemas.
- Aportan y evalúan su propia retroalimentación.
- La gerencia suele mantener el control sobre la decisión final y sobre la implantación de las soluciones propuestas.

Desde luego, se supone que los empleados no tienen la capacidad innata de analizar y resolver los problemas de calidad, esto hace que la gerencia deberá establecer algún mecanismo para enseñar a los participantes. Estos mecanismos son, entre otros:

- Las destrezas de la comunicación en grupo.
- Varias estrategias de calidad.
- Los procedimientos de medición.
- Análisis de problemas.

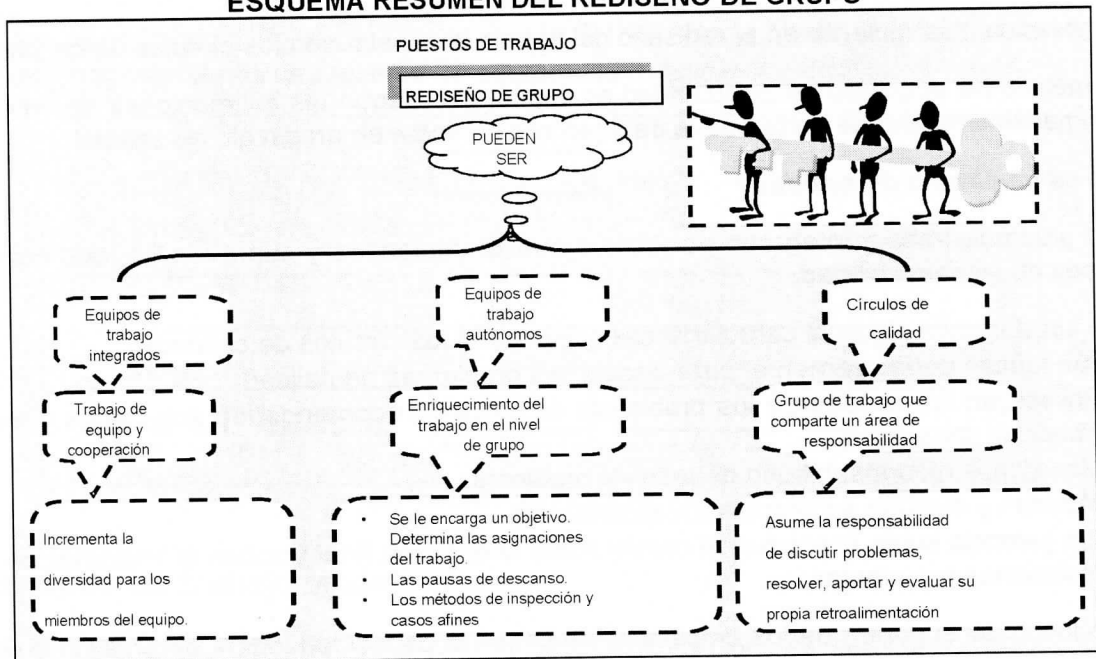
A continuación se ilustra un ejemplo típico, de cómo operan los círculos de calidad



Fuente: Comportamiento Organizacional de Robbins.

A manera de resumen, presentamos el siguiente esquema del rediseño de grupo en el que puntualizamos las características importante de cada uno de ellos.

ESQUEMA RESUMEN DEL REDISEÑO DE GRUPO



Actividad de autoaprendizaje No. 4

1. Defino los factores estructurales propios de cualquier organización.
 2. Analizo los factores que me permiten estudiar y diferenciar las estructuras organizativas.
 3. Caracterizo los diferentes tipos de diseño de puesto.
- Luego de haber realizado esta actividad de autoaprendizaje, busco la respuesta en la página No. 275, de la unidad autoformativa III y me corrijo, si es necesario.

H. ORGANIGRAMA

1. Concepto

Interpretaremos organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

2. Finalidad

Los organigramas deben convertirse en instrumentos que proporcionen una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de organización. Deben permitir entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional entre los elementos que la componen.

En un organigrama se localiza: el tipo de unidades que lo conforman, una estructura, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otros. De todo ello, podemos deducir que los organigramas:

- a. Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- b. Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de una institución o de una de sus áreas.
- c. Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- d. Ayudan a descubrir posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas, múltiples relaciones de dependencia y de niveles, así como tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- e. En general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

3. Requisitos fundamentales

Como requisitos fundamentales podemos mencionar:

- a. **La precisión** En los organigramas deben aparecer, perfectamente definidos, los órganos de la institución y sus interrelaciones, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
- b. **La vigencia** Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados. Es conveniente indicar en el margen inferior derecho la fecha de autorización, así como el nombre de la unidad responsable de su elaboración.
- c. **La uniformidad** Para facilitar la interpretación unitaria resulta conveniente normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en su diseño.

4. Limitaciones

Los organigramas tienen la limitación de expresar únicamente:

- Las relaciones formales existentes entre los órganos de las dependencias o entidades. Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organigramas se tornaran complejos.
- Tampoco pueden representarse en los organigramas el flujo y las cargas de trabajo, ni mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la institución.
- Al plasmar tan sólo la estructura formal de la institución, los organigramas pueden presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se quiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información e instrumentos complementarios.

5. Clasificación

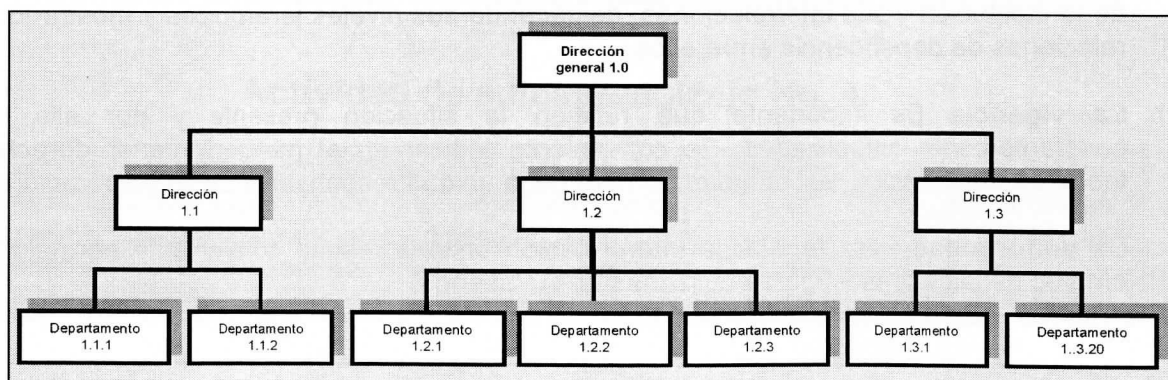
Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos:

- Según el **contenido** se clasifican en estructurales, funcionales y de integración de puestos de plazas y de unidades.
- Según el **ámbito de aplicación**, en generales y específicos.
- Según la **presentación**, en verticales, horizontales, mixtos y de bloques.

a. Por su contenido

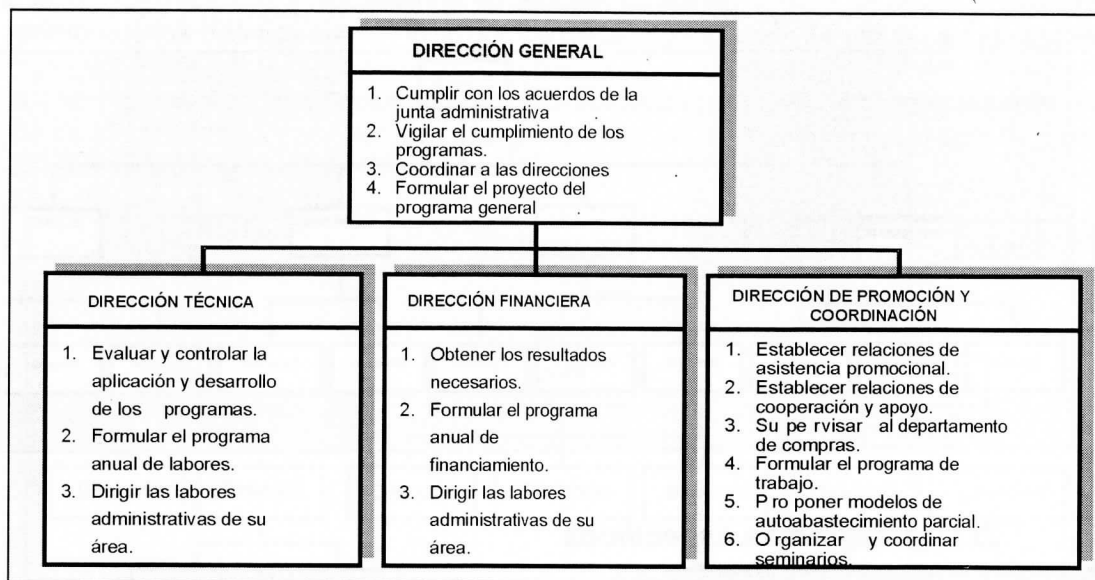
1) Organigrama estructural

Tienen por objeto la representación gráfica de los órganos (unidades administrativas) que integran una institución, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. Su importancia radica en que sirven de base para el diseño de otros gráficos. Este tipo de organigramas debe aparecer como parte integrante de los Manuales Generales de Organización en las empresas o en las entidades públicas, según sea lo establecido en ambos casos.



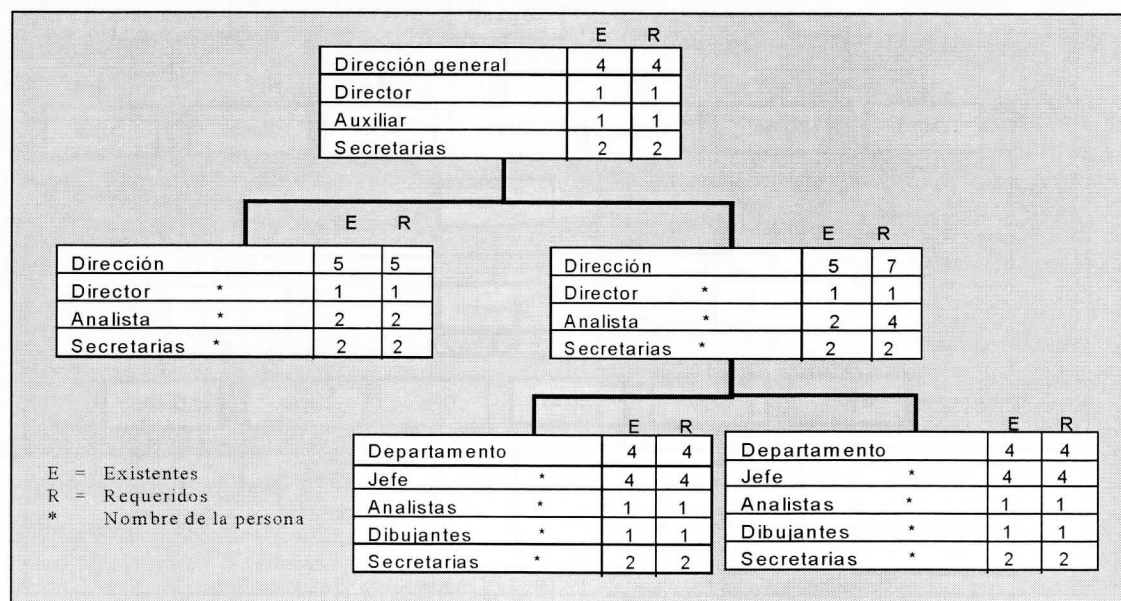
2) Organigrama funcional

Indican en el cuerpo de la, gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados. Estas pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.



3) Organigrama de integración de puestos, plaza y unidades

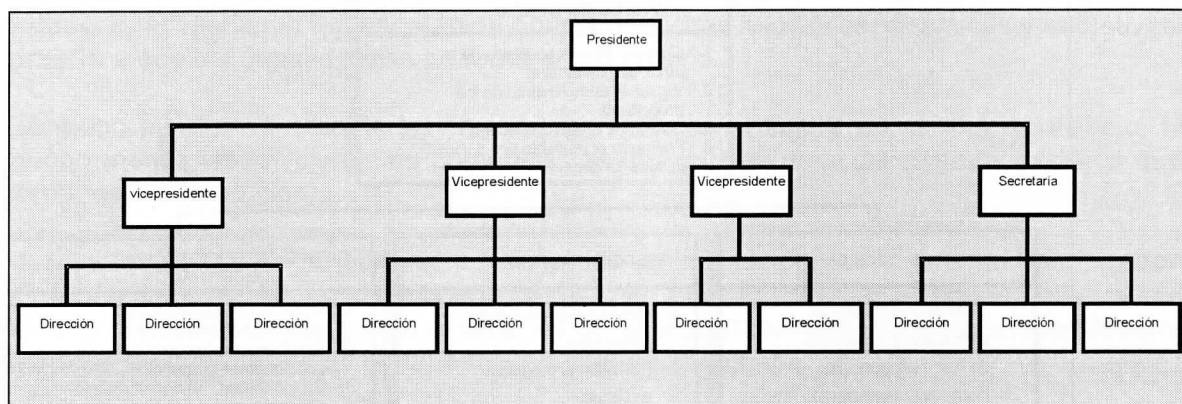
Señalan, dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos, para la ejecución de las funciones asignadas, así como, el número de plazas existentes y requeridas indistintamente y, en su caso, los nombres de las personas que los ocupan



b. Por su ámbito de aplicación

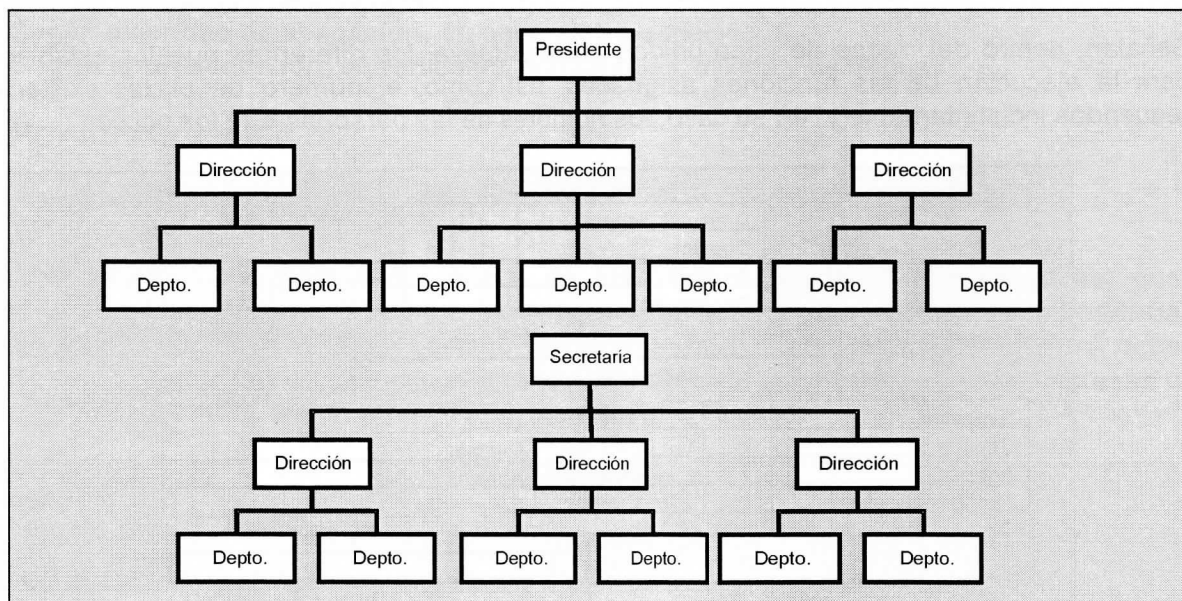
1) Organigrama general

Representan únicamente los órganos principales de la institución y sus interrelaciones básicas



2) Organigramas específicos

Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización, de una unidad o área de la institución.

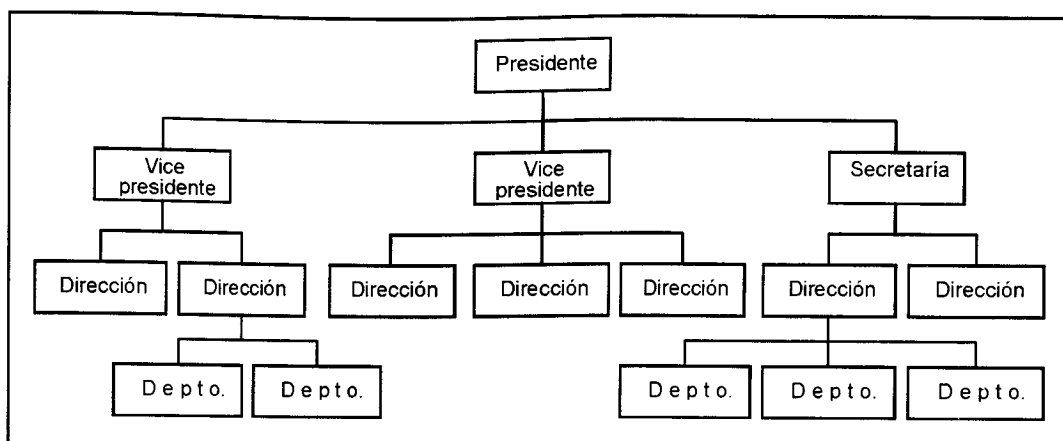


c. Por su presentación

1) Organigrama vertical

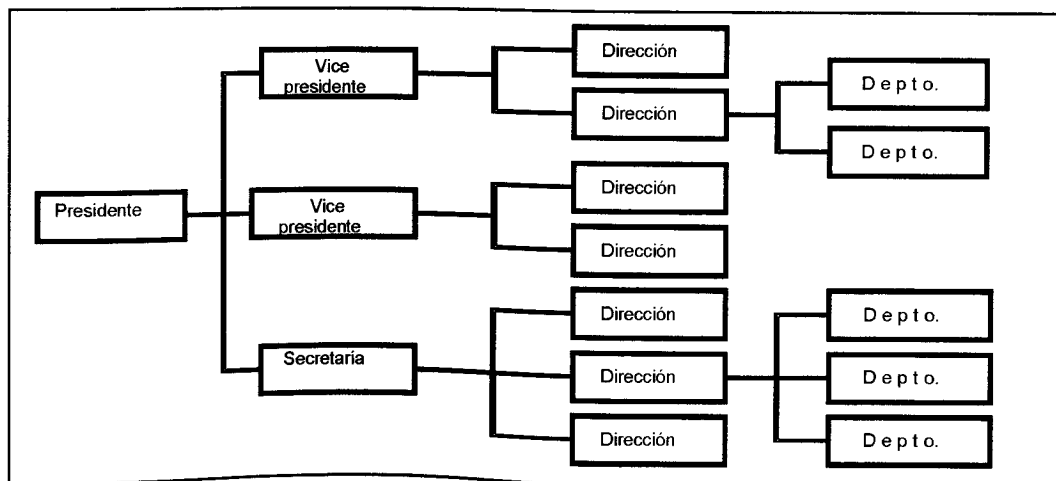
Se presenta a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones.

Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente. Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados, se recomienda el uso de este tipo de organigrama en los Manuales de Organización.



2) Organigrama horizontal

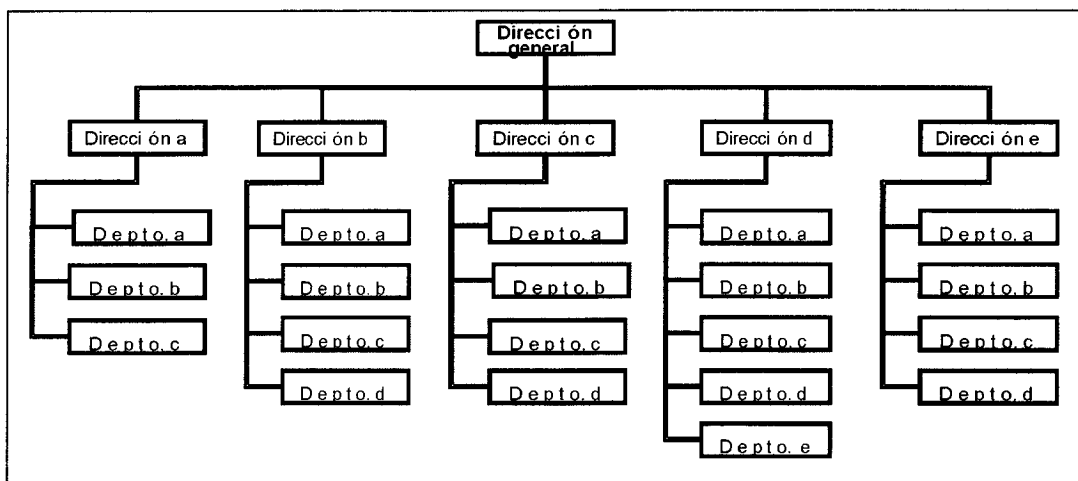
Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al órgano superior al extremo izquierdo. Los niveles Jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigrama resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base.



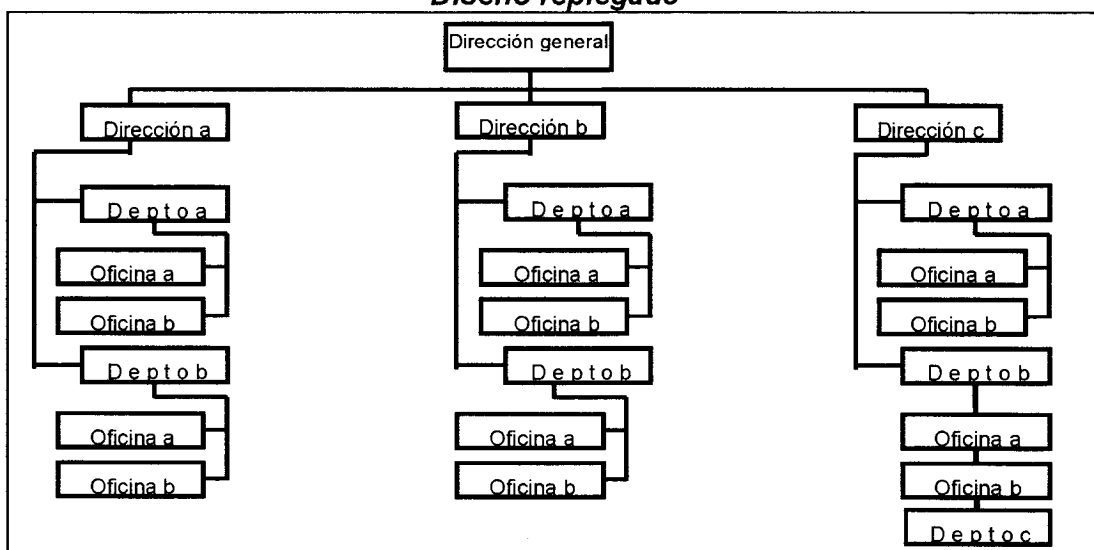
3) Organigrama mixto: vertical - horizontal

Se presenta la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar, las limitaciones que la utilización de un sólo tipo trae consigo.

En el caso de organizaciones que cuentan con un gran número de unidades en la base, es recomendable el uso de este tipo de presentación.

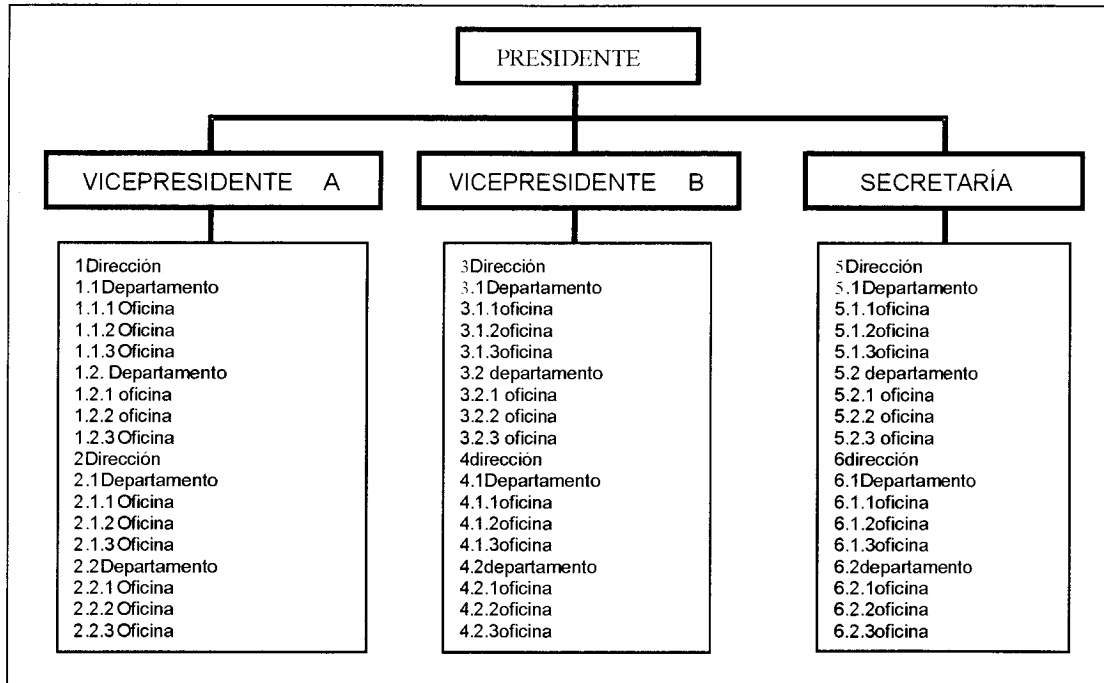


Diseño replegado



4) Organigrama de bloque

Es una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de las unidades ubicadas en los últimos niveles.



6. Proceso para la elaboración de organigramas

Son cinco los pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para elaborar de los organigramas:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores.
- Recopilación de la información,
- Clasificación y registro de la información.
- Análisis de la información.
- Diseño del organigrama.

a. **Autorización y apoyo de los niveles superiores:** La unidad encargada de elaborar los organigramas podrá intervenir, por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores, representa el punto de partida de este procedimiento. Esta autorización se traduce también en el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama

b. **Recopilación de la información:** se especificará la información básica que recolectará, seguidamente se establecerán los medios para su acumulación, se indicarán sus fuentes.

- **Información básica:** Los datos que se reúnan deberán estar en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama, determinado lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a:

- Los órganos que integran dicha(s) área(s).
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.

- Las funciones que realizan
 - Los puestos y el número de plazas que los integran. (en su caso)
 - **Fuentes de información:** Para elaborar el organigrama de una institución, se tendrán como principales fuentes:
 - Los archivos y centros de documentación
 - Los funcionarios empleados.
 - **Métodos de recolección:** A continuación se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:
 - *Investigación documental.* Se realiza principalmente utilizando como fuentes de información al centro de documentación y al archivo de la institución. Consiste en el acopio de información relativa a leyes reglamentos, decretos, acuerdos, boletines, circulares internas y políticas institucionales, manuales administrativos que, entre otros, contengan información relacionada a la constitución de sus órganos, niveles, relaciones y funciones.
 - *Investigación de campo.* Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cédulas o cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan detectar las escalas o jerarquías existentes.
- La investigación de campo permite también verificar la información documental, o complementarla con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.
- c. **Clasificación y registro de la información:** Para la clasificación y registro de los datos deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro.
- d. **Análisis de la información:** La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos posibles, lagunas y contradicciones en la misma. Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

Una vez que la información sea analizada, interpretada y confirmada, se procederá al diseño del organigrama

- e. **Diseño del organigrama:** Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:
- Figuras para representar los órganos.
 - Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstos.

El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstos.

En el siguiente apartado se señalan algunas de las principales reglas para el diseño de los organigramas, debe tenerse en cuenta que no existen normas rígidas, puesto que el propósito, el contenido y el ámbito de cada uno de ellos, influyen de manera significativa en su representación gráfica.

7. Recomendaciones para el diseño

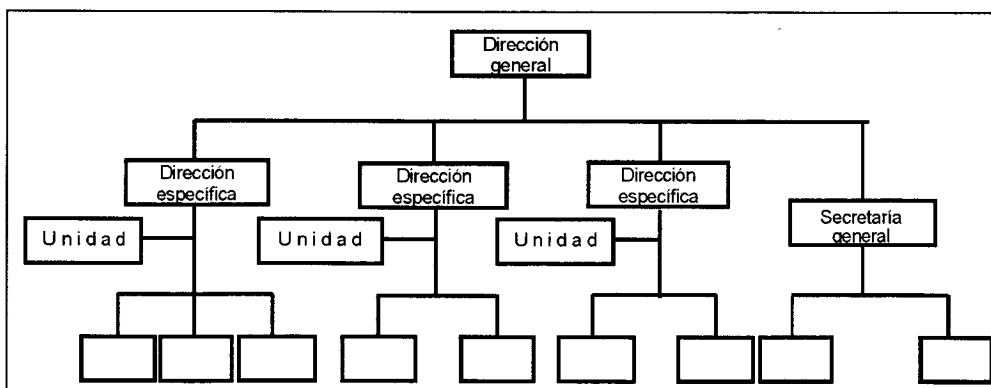
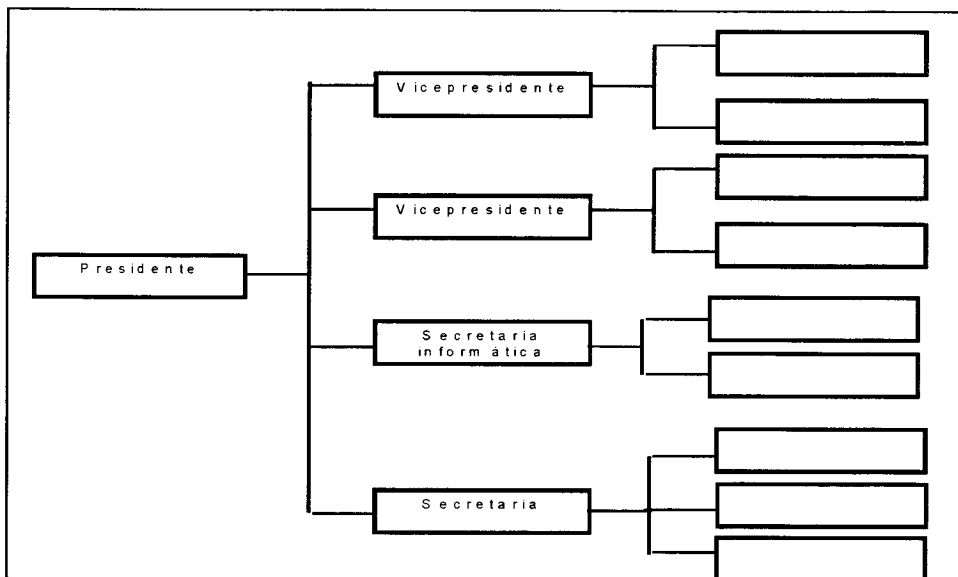
Dentro de las recomendaciones para el diseño abordaremos dos elementos como son:

- La figura y
- Las líneas de conexión.

a. Figuras

Las figuras se utilizan para representar los órganos, estos pueden ser: directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría y desconcentrados.

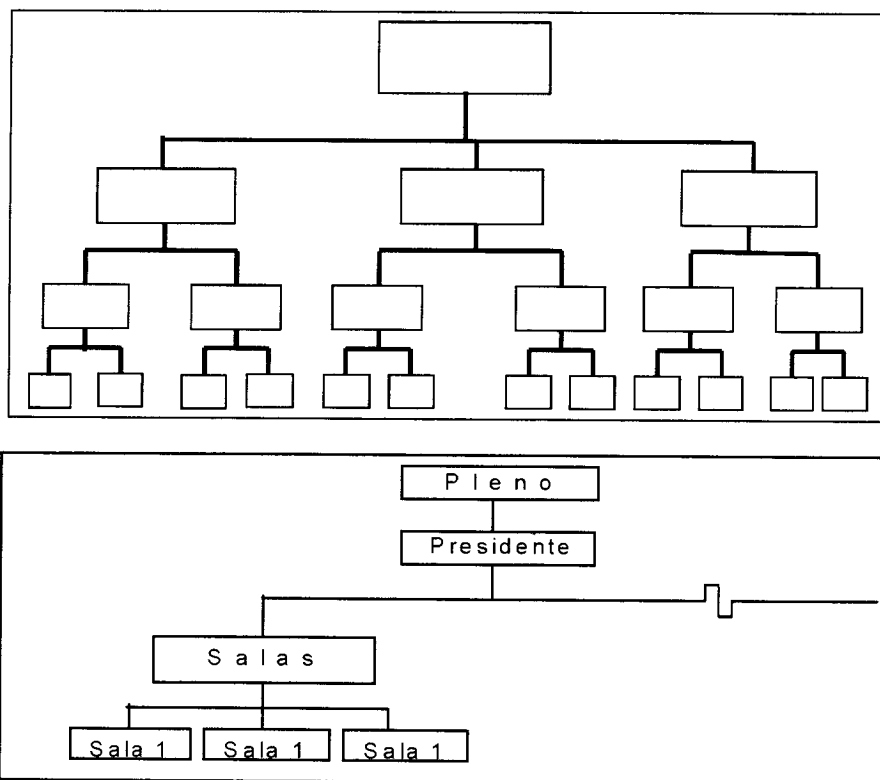
- **Forma:** Como regla general se recomienda usar un solo tipo de figura para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama. Debido a la facilidad de lectura que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, así como por ser una figura de trazo más sencillo. Es recomendable utilizar rectángulos, para representar órganos directivos, operativos, de apoyo y de asesoría.
- **Forma de las figuras**



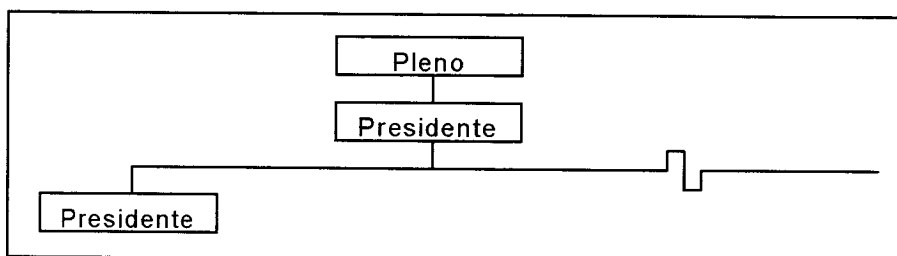
- **Dimensión:** Aunque existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia u órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que éstas vienen dadas por la posición de las unidades en el gráfico.

Se deberá hacer uso de rectángulos de dimensiones semejantes cuando éstos engloben a varias unidades.

Uso Incorrecto de los rectángulos



Lo correcto es que emplee rectángulos de dimensiones semejantes, como el que se le muestra a continuación:

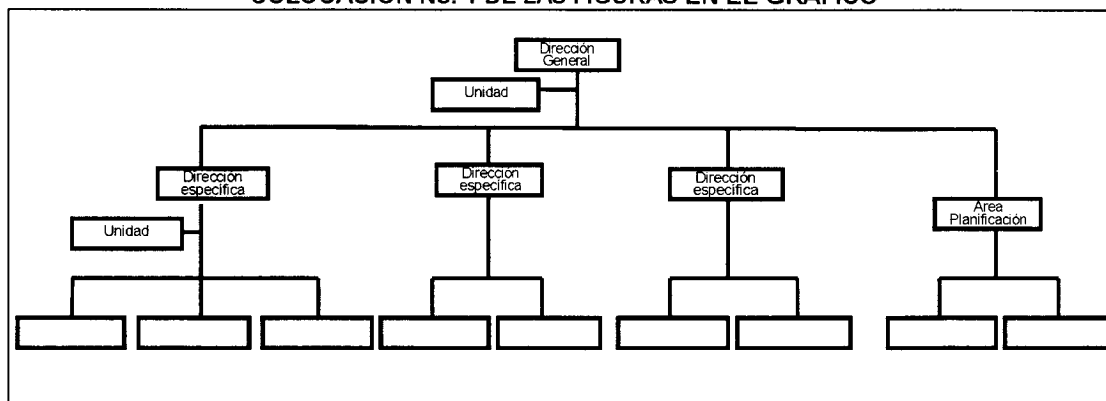


- **Colocación de figuras:** La ubicación de las figuras en el gráfico debe atender los siguientes aspectos:
 - Diferente nivel jerárquico.
 - La colocación se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

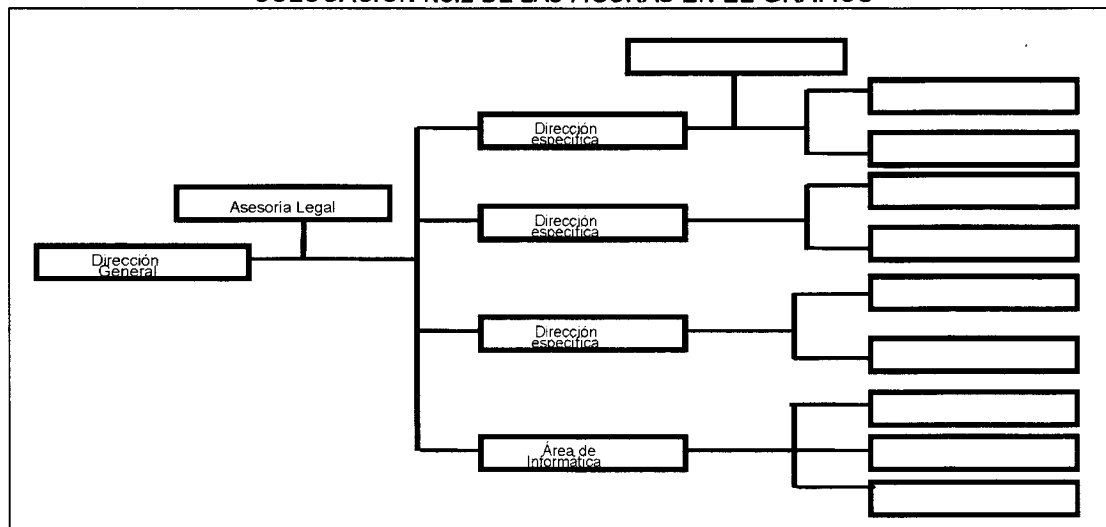
- En la administración central estos niveles normalmente son:
 - Primer nivel: Ministro
 - Segundo nivel: Viceministro
 - Tercer nivel: Secretario general
 - Cuarto nivel: Dirección General
 - Quinto nivel: Direcciones
 - Sexto nivel: Subdirecciones
 - Séptimo nivel: Departamentos
 - Octavo nivel: Oficinas
 - Noveno nivel: Secciones
- Dentro del mismo nivel jerárquico. Para la posición de las distintas figuras que deban de aparecer en el organigrama dentro de un mismo nivel jerárquico, es recomendable atender a los siguientes criterios:
 - ❖ Por la enumeración utilizada en la estructura orgánica. Se presentarán en el primer nivel las unidades operativas o sustantivas y a continuación las de apoyo.
 - ❖ Por la participación o secuencia de actividades.

A continuación ilustraremos algunos ejemplos de colocación de las figuras en el gráfico.

COLOCACIÓN No.1 DE LAS FIGURAS EN EL GRÁFICO



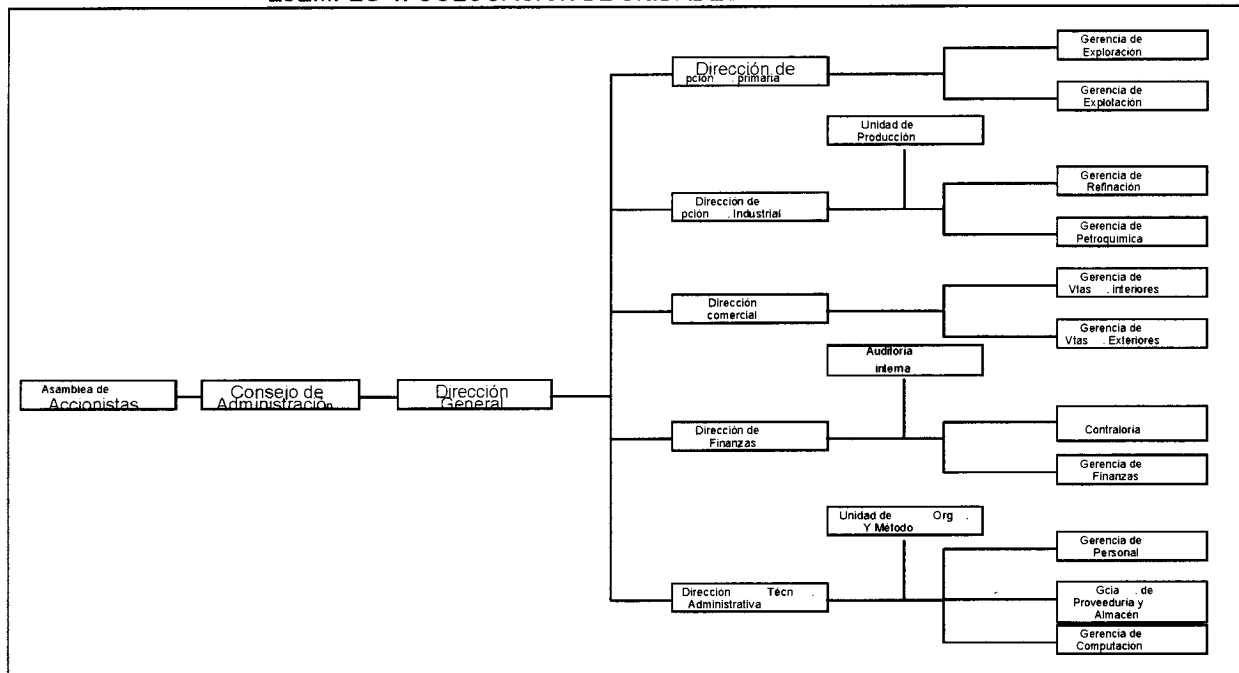
COLOCACIÓN No.2 DE LAS FIGURAS EN EL GRÁFICO



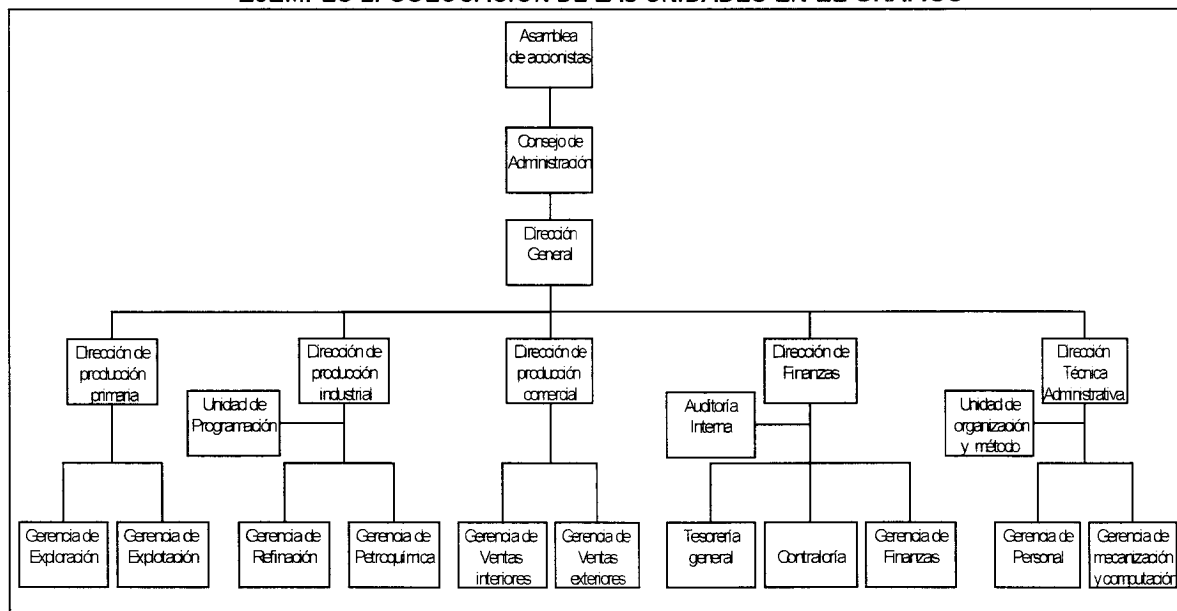
Cuando la organización aparezca estructurada con arreglo a la división por procedimientos. Por el orden en que las unidades orgánicas pueden sustituir al órgano del nivel superior. En el caso de organigramas verticales, la colocación se hará de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha; en los horizontales, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

A continuación ilustraremos dos ejemplos de colocación de unidades en el gráfico.

EJEMPLO 1. COLOCACIÓN DE UNIDADES EN EL GRÁFICO



EJEMPLO 2. COLOCACIÓN DE LAS UNIDADES EN EL GRÁFICO

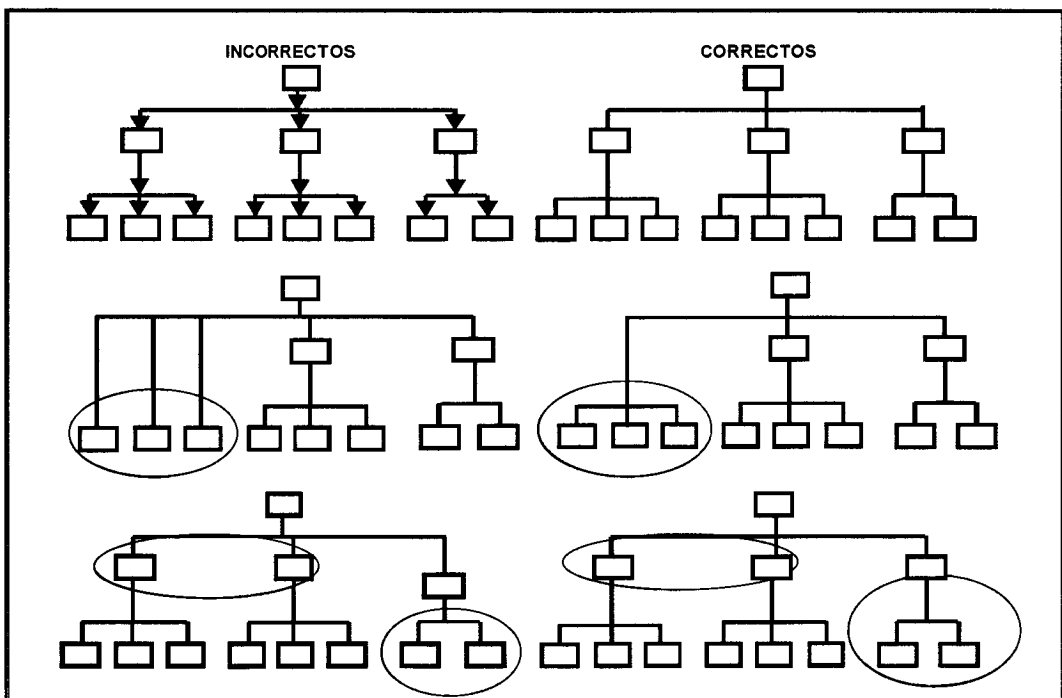


b. Líneas de conexión

Las diversas relaciones que se da entre las unidades que integran la estructura orgánica, se presentan por líneas. A continuación, se proporcionan criterios específicos con el objeto de uniformar su presentación:

- **Relación principal de autoridad (Relación Lineal)** Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos.
 - Dado que las relaciones constituyen el elemento esencial en el diseño, deberá utilizarse un trazo sensiblemente más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el utilizado para trazar estas últimas.
 - Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve sólo uno de los componentes de la relación de autoridad, descuidándose el elemento ascendente o sea la relación de responsabilidad.
 - El diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea.
 - Deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados.
 - No deben adelgazarse las líneas, de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.
 - Para evitar el cruce de dos líneas, se recomienda ensayar diferentes colocaciones hasta hallar la que permita suprimir los cruces, o por lo menos reducirlos al mínimo.

REPRESENTACIÓN DE LA RELACIÓN PRINCIPAL DE AUTORIDAD

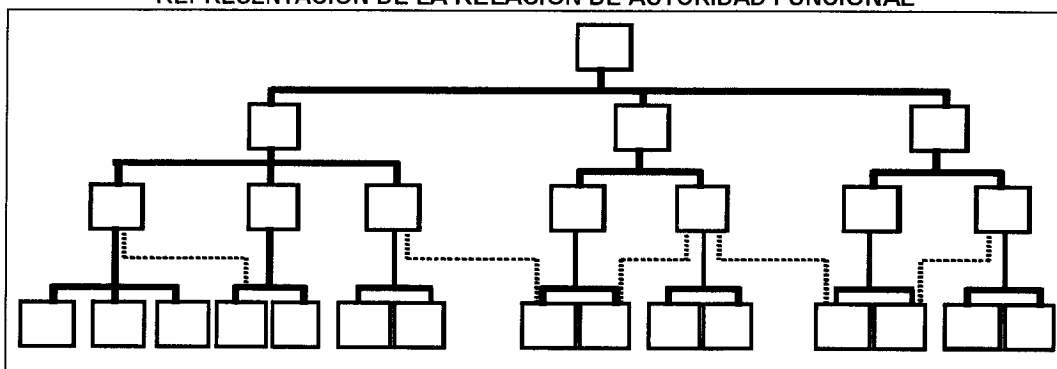


- **Relación de autoridad funcional:** Es aquella que representa, no la relación de dependencia jerárquica, sino la de mando especializado. La autoridad funcional está limitada al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función y

los subordinados de otros jefes de línea (como personal, programación y presupuesto, etc.).

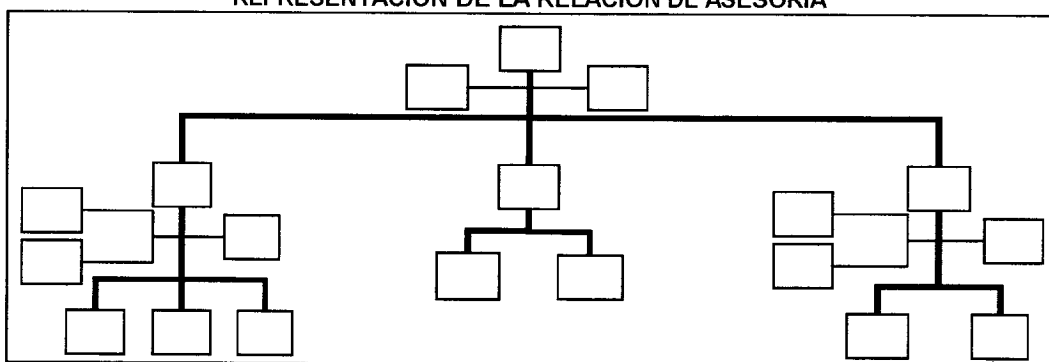
Se suele representar este tipo de vínculos por medio de líneas cortas de trazo discontinuo. Observemos las siguientes ilustraciones.

REPRESENTACIÓN DE LA RELACIÓN DE AUTORIDAD FUNCIONAL



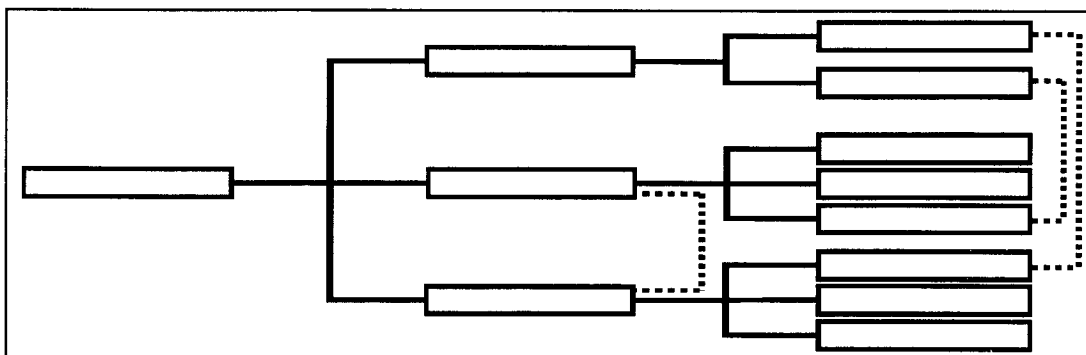
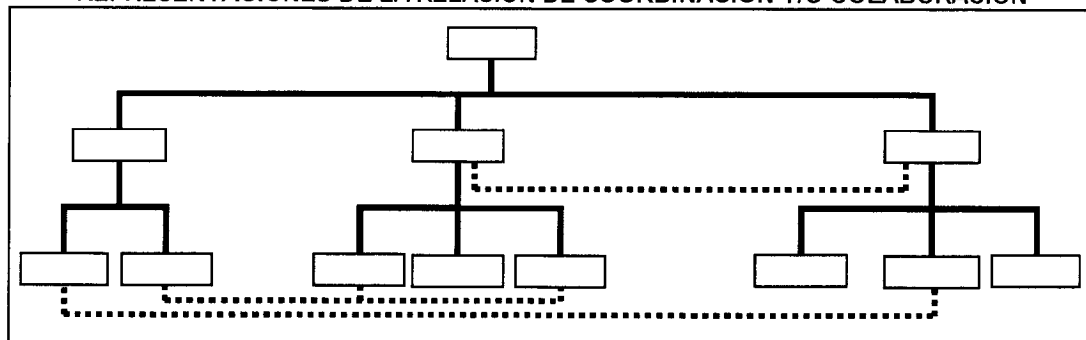
- **Relación de asesoría** Es la que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los de línea, con respecto a estos últimos. Se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la de autoridad principal del órgano al que asesoran.

REPRESENTACIÓN DE LA RELACIÓN DE ASESORÍA

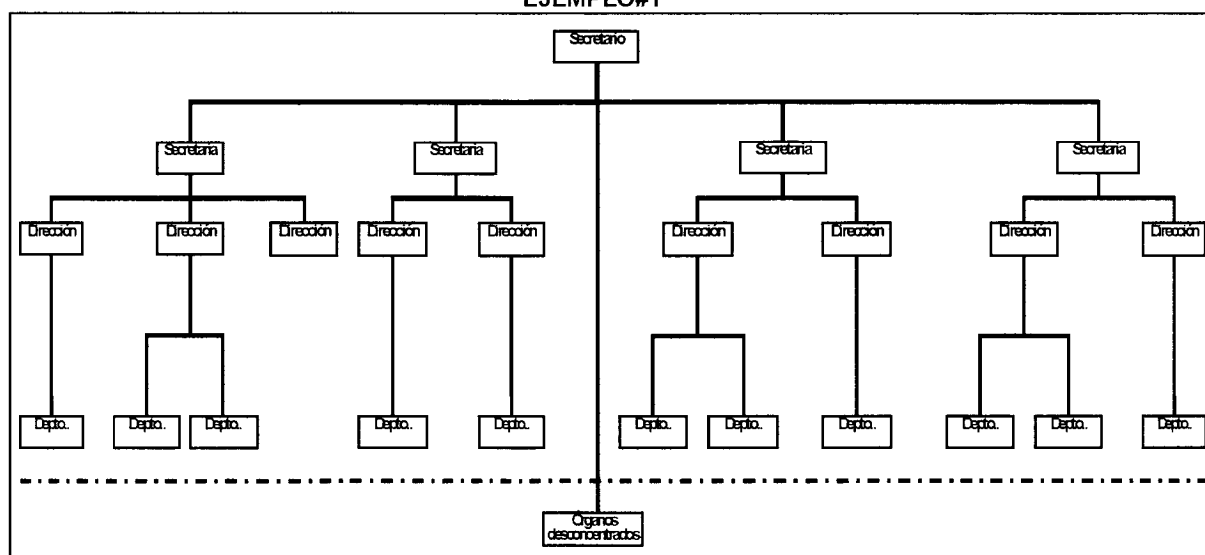


- **Relación de coordinación** La relación de coordinación (colaboración) es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la organización. Podrá darse entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o entre unidades del órgano central y las de las unidades técnico administrativas desconcentradas.

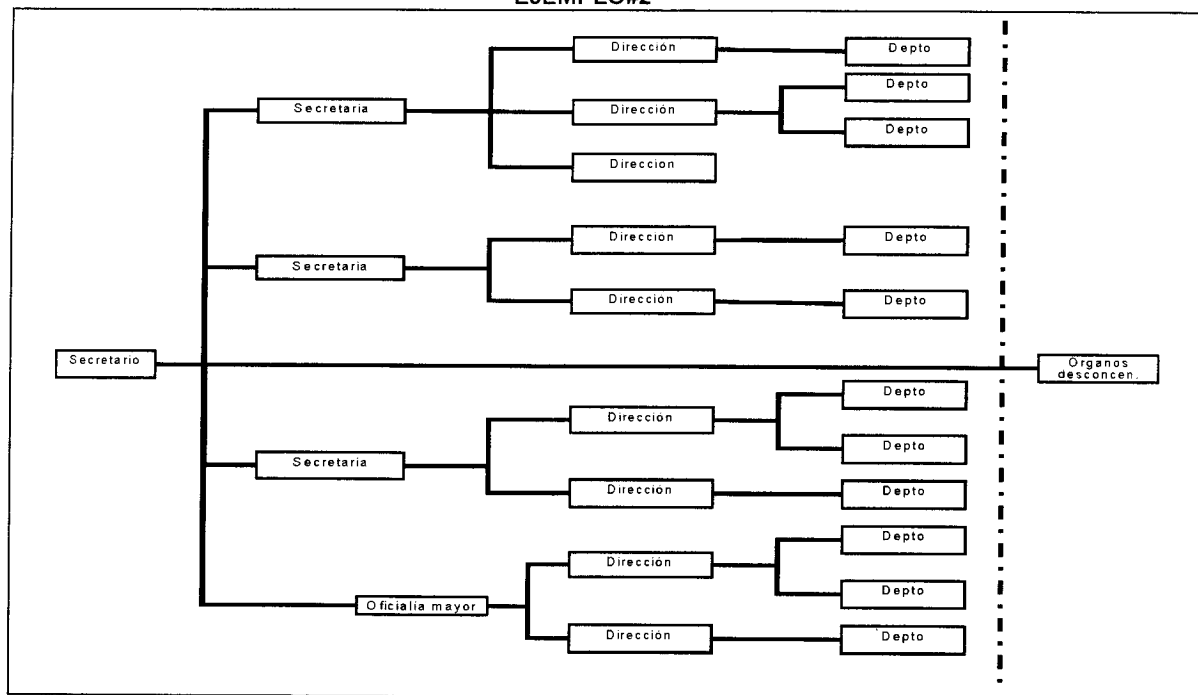
Estos tipos de relaciones suelen representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo, como se ilustra a continuación:

REPRESENTACIONES DE LA RELACIÓN DE COORDINACIÓN Y/O COLABORACIÓN

- **Relación con los órganos desconcentrados** Es conveniente englobar los órganos desconcentrados, se puede dar en las entidades públicas, en un recuadro que irá colocado en el último nivel del organigrama. Entre esta última representación y el gráfico de la institución, deberá trazarse una línea de eje que permita establecer la distinción entre ambos.

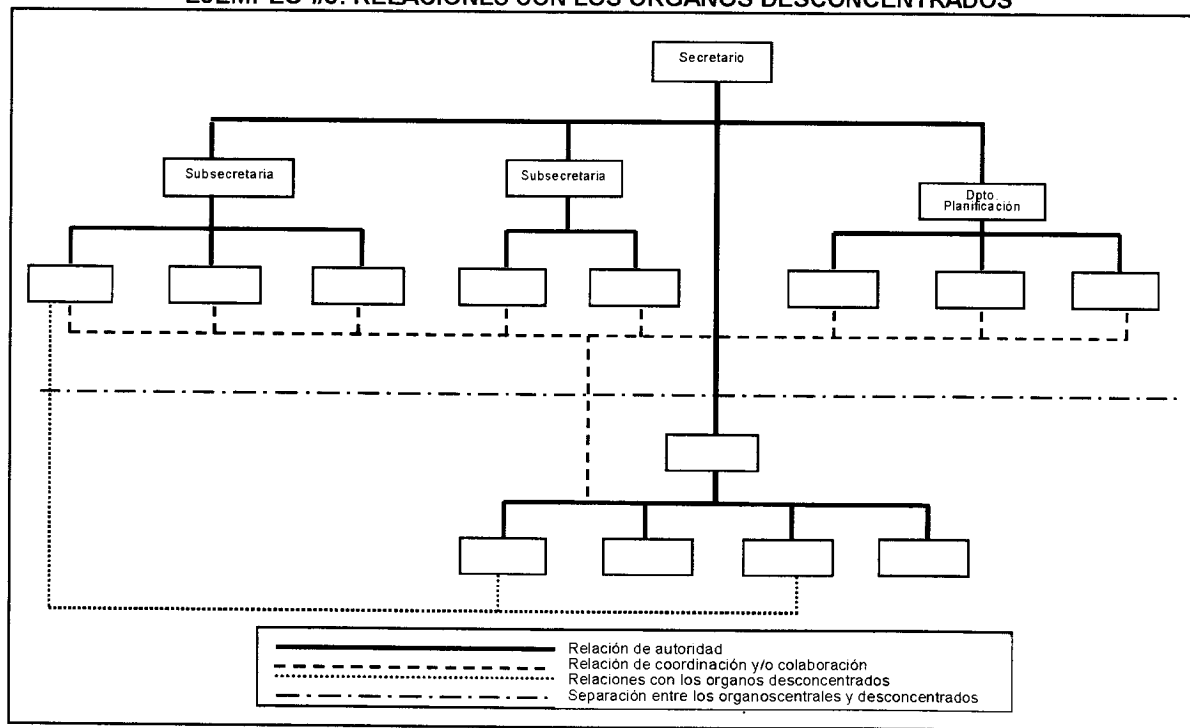
REPRESENTACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS**EJEMPLO#1**

EJEMPLO#2



En caso que se desee especificar las diferentes relaciones que guardan los órganos desconcentrados con el resto de las unidades centrales, se deberá representar un tipo general de organización de las unidades desconcentradas, en el último nivel del gráfico.

EJEMPLO #3: RELACIONES CON LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS



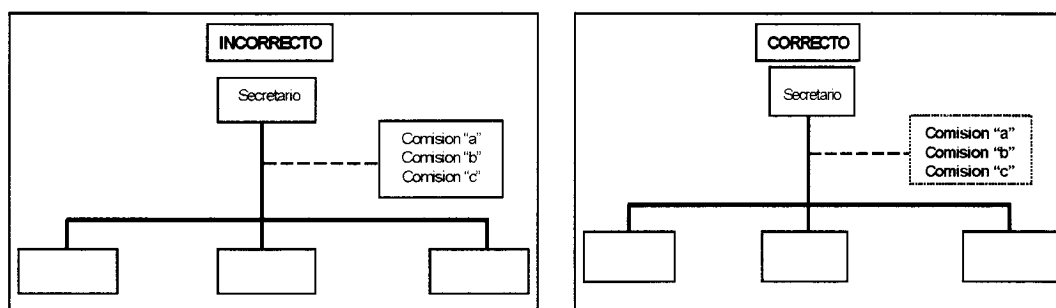
- **Relación de las comisiones;** Por la relación que guardan las comisiones con el órgano central, pueden ser clasificadas en:

- *Comisiones interinstitucionales;* Son aquellas integradas por los representantes de diversas instituciones gubernamentales y tienen por objeto coordinar determinadas acciones de dos o más organismos.

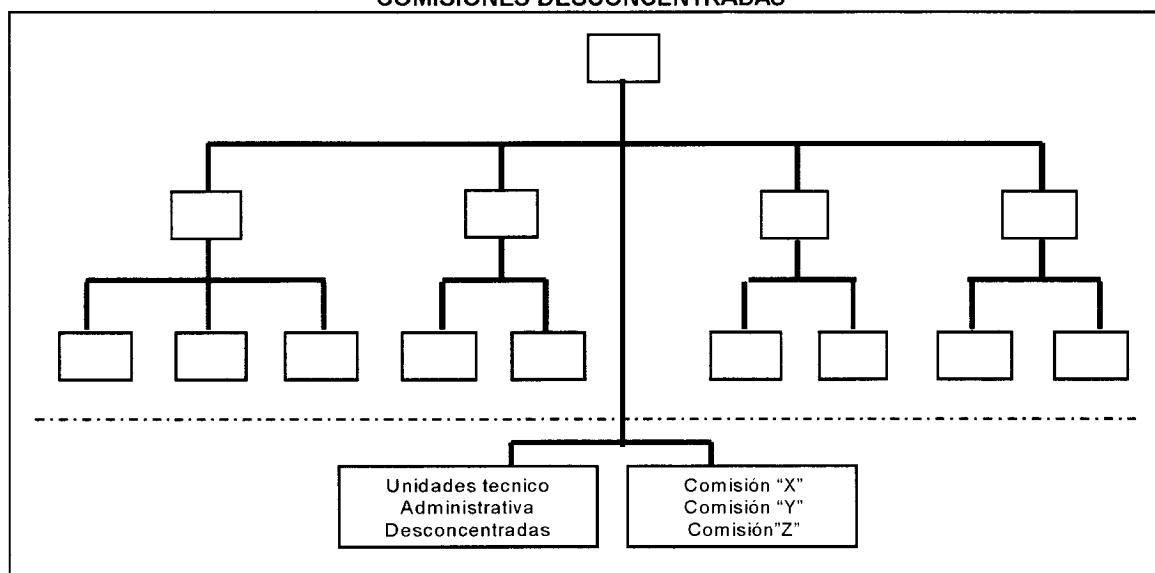
Cuando quieran incluirse estas comisiones en el organigrama de la institución del titular que las preside, deberán colocarse en un recuadro general de trazo discontinuo, que estará ligado por una línea de coordinación, dispuesta perpendicularmente a la autoridad del mismo.

- *Comisiones desconcentradas;* Éstas tienen facultades de decisión, pero siguen sujetas a la planeación y control que de sus actividades realice el órgano superior. Cuentan con cierta autonomía y por ello suelen no representarse en el organigrama del órgano central. Sin embargo, la relación de autoridad de línea no desaparece, por lo que deberán colocarse en el último nivel del gráfico, de la misma manera en que fueron situados los órganos desconcentrados

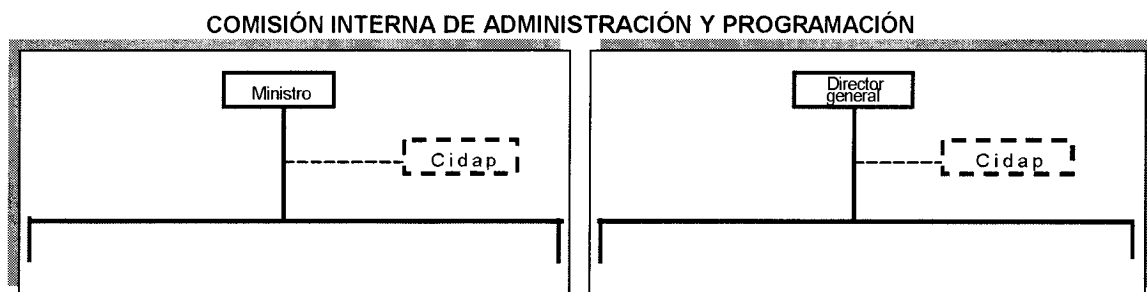
A continuación se ilustra una relación de la comisión incorrecta y correctamente reflejada en el organigrama. También se presenta la relación para la comisión desconcentrada.



COMISIONES DESCONCENTRADAS



- **Comisión Interna de Administración;** Dado que esta comisión depende directamente del titular de la institución, aparecerá inmediatamente después del mismo, utilizando rectángulo de trazo discontinuo.



8. Revisión y actualización

La revisión de los organigramas se realizará de manera continua y en función de los cambios que sufran las organizaciones en su estructura organizativa.

El titular de cada órgano será responsable de señalar los cambios correspondientes a su área, reportándolo a la unidad de organización y método, para que ésta los revise y posteriormente actualice los distintos organigramas.

9. Divulgación

Los organigramas constituyen un instrumento de orientación e información para:

- El personal de la dependencia o entidad
- El público en general y
- Aquellas personas o instituciones con las que guarda alguna relación.

Por lo anterior, se recomienda que los organigramas estén al alcance de todo el personal, de tal manera que su consulta sea accesible.

La unidad encargada de la distribución deberá realizar un registro de las personas o unidades administrativas a quienes se le hará la entrega de los organigramas y de los lugares donde serán colocados, para facilitar su reposición en caso que se efectúen cambios en dicho documento.

Actividad de autoaprendizaje No. 5

Analizo la importancia que tiene el organigrama en la vida de las organizaciones.

Busco en la página 276, al final de la unidad autoformativa III, la respuesta a esta actividad.

I. TIPOS Y MODELOS ORGANIZACIONALES

En este tema pretendemos recordar algunos aspectos ya estudiados en Introducción a la Administración, asociados a los tipos de estructura, aunque agregaremos algunas otras, por considerarlas de suma importancia.

Dentro de esta clasificación se encuentran:

1. La estructura simple
2. La estructura funcional
3. La estructura divisional
4. La estructura matricial
5. La estructura sectorial
6. La estructura de conglomerado
7. La organización de teoría Z
8. Grupos de trabajo, fuerza de tarea
9. La estructura de comité

A continuación estudiaremos cada una de ellas.

1. La estructura simple

Si burocracia es el término que utilizamos para describir mejor las empresas grandes. La estructura simple es la que mejor caracteriza a la mayoría de las empresas pequeñas.

La estructura Simple se caracteriza más por lo que no es, que por lo que es.

- a. No es una estructura elaborada. Si ves una organización que parece casi no tener estructura, es probable que sea de la variedad simple.
- b. Es baja en complejidad
- c. Poca formalización
- d. Tiene su autoridad centralizada en una sola persona.
- e. Es una organización "plana"; por lo general una con sólo dos o tres niveles verticales, con un cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un individuo en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.
- f. Es de aplicación más amplia en pequeños negocios en los cuales el gerente y el propietario son uno y el mismo
- g. Todas las decisiones importantes se centralizan en el ejecutivo en jefe quien, debido a la baja complejidad de la organización, es capaz de obtener información clave en forma inmediata y actuar sin demora cuando se requiera
- h. Tiene un tramo amplio de control.

Los puntos fuertes de la estructura simple son: la rapidez, la flexibilidad, el mantenimiento de bajos costos y su contabilidad clara.

2. La estructura funcional

“Escucha, nada sucede aquí hasta que producimos algo” – dijo el ejecutivo de producción –

“Estás equivocado” – interrumpió el gerente de investigación y desarrollo – . “Nada pasa hasta que diseñamos algo”.

“¿De qué hablas?” – preguntó el ejecutivo de mercadeo – . “Nada sucede aquí hasta que vendemos algo”.

Por último, el contador exasperado respondió: – “No importa lo que ustedes producen, diseñan o venden. Nadie conoce lo que sucede hasta que nosotros lo registramos”.

El diálogo anterior es un resultado indeseable de la estructura funcional.

La *estructura funcional* agrupa especialidades, ocupacionales similares y relacionadas.

La fortaleza de la estructura funcional reside en las ventajas que surgen de la especialización:

- Juntar especialidades
- La minimización en la duplicación del personal
- Equipo y empleados contentos y satisfechos, que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje con sus iguales.

A continuación describiremos algunos aspectos asociados a las limitaciones de este tipo de estructura:

- Los mejores intereses de la organización se pierden, con frecuencia, en la persecución de metas funcionales. Los miembros en funciones individuales se aíslan y entienden poco de lo que la gente está haciendo en otras funciones. Cada cual se concentra en la función que realiza.
- Ninguna función es por completo responsable de los resultados finales. La alta gerencia debe asumir el rol (función) de coordinación, ya que sólo la alta gerencia puede tener la imagen general.
- La diversidad de intereses y perspectivas que existe entre las funciones, puede derivar en un conflicto continuo, entre funciones, en la medida en que cada una trata de destacar su importancia.
- Una debilidad adicional de la estructura funcional es que provee poca o ninguna base de entrenamiento para el desarrollo de futuros altos ejecutivos.
- Los ejecutivos funcionales ven sólo una dimensión estrecha de la organización, el segmento relacionado con sus funciones. El contacto con otras funciones es limitado.
- Como resultado, la estructura funcional no ofrece una preparación interna a los administradores, que les garantice una perspectiva amplia de las actividades.

3. La estructura divisional

En la estructura divisional, cada unidad o división es por lo común autónoma. Tienen un gerente de división responsable del desempeño, que mantiene una completa autoridad en la toma de decisiones estratégica y operativa.

- En la mayoría de las estructuras divisionales existe una oficina central que provee servicios de apoyo a las divisiones, por lo general, esto incluye servicios financieros, legales y servicios fiscales. Las oficinas centrales también actúan como un supervisor externo, para coordinar y controlar las diversas divisiones.
- Las divisiones son autónomas dentro de parámetros dados.
- Un examen más detenido de las estructuras divisionales revela que en sus "entrañas" contienen estructuras funcionales.
- El marco divisional crea un conjunto de pequeñas compañías autónomas. Dentro de cada una de ellas subyace otra forma organizacional, casi siempre de la variedad funcional.

¿Qué ventajas ofrece la estructura divisional?

- Las organizaciones con estructuras divisionales se concentran en los resultados finales.
- Los gerentes divisionales tienen la entera responsabilidad de un producto o servicio.
- La estructura divisional también libera al personal de las oficinas centrales de preocuparse de los detalles operacionales cotidianos; así, puede dedicarse a la planeación de largo plazo y estratégica.

¿Qué desventajas ofrece la estructura divisional?

- La principal desventaja de la estructura divisional es la duplicación de actividades y recursos
- Incrementa los costos de la organización y
- Reduce la eficiencia.

4. La estructura matricial

Considerando que la estructura funcional surge de la especialización y que la estructura divisional se concentra en los resultados finales, pero carece de duplicidad de actividades y recursos, nos preguntamos:

¿Existe alguna estructura que pueda combinar las ventajas de la especialización funcional con la concentración y confiabilidad que da la departamentalización por producto?

La respuesta es sí, y se llama estructura matricial.

- La estructura matricial crea una cadena dual de mando. Como tal, viola en forma implícita el principio clásico de la unidad de mando.

- Por encima de los departamentos funcionales hay un conjunto de administradores, responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización. (Usaremos estos términos: productos, proyectos y programas de manera indistinta dado que la estructura matricial puede usar cualquiera de las tres.)
- Cada producto, proyecto o programa es dirigido por un gerente que emplea a gente de los departamentos funcionales para su proyecto. La adición de la dimensión vertical al tradicional eje horizontal de los departamentos funcionales, en efecto, teje una trama de departamentalización funcional, y por producto: de ahí el término matriz.
- ¿Cómo trabaja la matriz? En esencia, en la matriz los empleados tienen dos jefes: un gerente funcional de departamento y un gerente de producto o proyecto. Los gerentes de producto tienen autoridad sobre aquellos miembros funcionales que son parte de su grupo de producto.
- La autoridad es compartida por los dos. Por lo general, esto se hace dando al gerente de proyecto la autoridad sobre los empleados del mismo en lo relativo a las metas del proyecto. Sin embargo, decisiones como promociones, recomendaciones salariales y la revisión anual de cada empleado se mantienen como una parte de la responsabilidad del gerente funcional.
- Para trabajar en forma eficiente, los gerentes de proyecto y funcional deben comunicar en forma regular y coordinada los requerimientos de sus empleados comunes.
- La idea de la matriz es tratar de crear una estructura general que goce de ambas fortalezas: una departamentalización funcional y por producto, evitando al mismo tiempo sus debilidades.
- Su principal defecto es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas, en forma tal que sus actividades sean completadas a tiempo, dentro del presupuesto y los costos establecidos.
- Las principales desventajas de la matriz radican en la confusión que crea y en su propensión a propiciar luchas de poder.

Si la administración decide instrumentar una estructura matricial, puede optar por la variedad temporal o permanente. Los proyectos o programas que la organización lleva a cabo, cambian con el tiempo, de manera que la estructura en todo momento es temporal.

5. La estructura sectorial

Una de las contribuciones más recientes a las opciones de diseño de organización es la estructura sectorial.

La estructura sectorial es un mecanismo eficaz de coordinación entre productos o servicios compatibles de las diferentes divisiones de la organización.

Algunas características de la estructura sectorial, son:

- Reduce el tramo de control al nivel más alto.
- Dota a los altos gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica.
- Las posiciones administrativas sectoriales proveen de un excelente entrenamiento para los puestos altos en la organización.
- En las grandes organizaciones, la estructura sectorial crea un vocero corporativo por cada una de las principales industrias en las que opera la organización.

6. La estructura de conglomerado

Las estructuras de conglomerado se componen de un conjunto diverso de compañías que son enteramente independientes, excepto por la comunidad de recursos.

A continuación se describen una serie de aspectos que caracterizan la estructura de conglomerado:

- Los componentes, en un diseño de la organización conglomerado, buscan suavizar los ciclos de auge y contracción, a los cuales las organizaciones de una sola industria son susceptibles.
- La estructura de conglomerado puede también brindar las ventajas de la comunidad de recursos, que no pueden gozar las unidades de la organización que operan en forma separada.
- Lo más grande se consideraba lo mejor. El crecimiento a través de la diversidad fue percibido como una manera de minimizar la dependencia de la organización de su ambiente.
- Las organizaciones en operación pueden comprarse o venderse en forma independiente, con escaso o nulo efecto sobre el resto de sus unidades.
- Existe duplicidad de actividades, dado que no se comparte el personal entrenado, el equipo sofisticado y las instalaciones entre las compañías.
- Es posible que el defecto más importante sea que las personas de las altas gerencias del conglomerado no sean expertos en cada una de las áreas o sectores en los que funcionan las organizaciones

7. La organización de teoría Z

Es considerada un diseño estructural humano, que por lo mismo da primordial atención al elemento humano.

Esta organización se encuentra asociada con el éxito que las compañías japonesas han tenido y que se asocia a su alta productividad.

Seguidamente, podremos observar algunos de los aspectos que la caracterizan:

- Tienen menos complejidad, menos formalización y mayor descentralización.
- La clave de las organizaciones de Teoría Z es el empleo a largo plazo.
- Los empleados son contratados con la intención de que el compromiso sea permanente.

- En lugar de contratar y despedir personal conforme al ciclo económico, se hacen ajustes para estabilizar la fuerza de trabajo.
- Más que contratar personal nuevo, los empleados trabajan tiempo extra, si la carga de trabajo es demasiado pesada y no se considera que el aumento en el negocio sea permanente, el trabajo extra se subcontratará a otras empresas.
- En tiempos malos, en lugar de despedir trabajadores, se acorta la semana de trabajo. Un ejemplo de ello es cuando se reduce la semana de trabajo a treinta horas, todos comparten en forma igual y nadie pierde su trabajo.
- Cuando los empleados son contratados a largo plazo, la administración puede tomarse tiempo e invertir el dinero para el desarrollo de los talentos del empleado y hacer cosas que favorezcan el trabajo en equipo.
- Los puestos pueden ser aun especializados, pero, en lugar de mantener a las personas en estrechas áreas de especialización, pueden rotarse de manera lateral. Este movimiento lateral, a su vez, da a los empleados diversidad de puestos, les permite entender otras partes de la empresa y hacer amigos entre los miembros a lo largo de la estructura.
- Los problemas de coordinación se reducen en forma significativa. Los empleados comienzan a relacionarse con la totalidad de la organización, más que sólo con su propia área de especialización, permitiendo la comunicación con miembros de otros departamentos con poca fricción.
- La administración expande las evaluaciones de los empleados para incluir la habilidad de trabajar con otros.
- En vista que se les contrata a largo plazo, las renunciaciones son poco frecuentes y las promociones son lentas. No es raro para los empleados, en organizaciones de Teoría Z, esperar diez años para su primera promoción. Esto crea dos beneficios:
 - Las evaluaciones de desempeño pueden hacerse con poca frecuencia, lo que reduce los aspectos competitivos de las evaluaciones de empleados.
 - Los empleados no están bajo presión de verse bien en el corto plazo para sobrevivir.
- La organización de Teoría Z estimula a los empleados a minimizar la política y enfatizar el trabajo en equipo y la cooperación.
- Las empresas de Teoría Z son en esencia adhocráticas.
- La complejidad es baja, porque los estratos excesivos de administración son innecesarios.
- La formalización también es baja.
- El interés de la cultura organizacional a largo plazo, la lealtad organizacional y el trabajo de equipo actúan para regular el comportamiento del trabajador.
- Las decisiones operativas son tomadas por equipos de trabajo.

8. Grupos de trabajo, fuerza de tarea

Algunas veces los administradores pueden desear mantener una estructura general mecanicista, pero aprovechar la flexibilidad que les da la estructura orgánica.

¿Cómo dar respuesta a esta situación?

Una alternativa es la de adicionar una unidad estructural orgánica a la organización mecanicista. Para ello, se pueden agregar dos tipos de apéndices:

- Grupo de trabajo
- Estructura de comité.

La estructura de grupo de trabajo. Es temporal, creada para completar una tarea específica, bien definida y compleja, que requiere la participación de personal de diversas subunidades organizacionales.

Los miembros sirven en el grupo de trabajo hasta que la meta es lograda. Luego los miembros se desplazan a un nuevo grupo de trabajo, regresan a sus departamentos funcionales permanentes, o dejan la organización.

Por ser el grupo de trabajo temporal, puede usarse para atacar problemas que cruzan las líneas funcionales, con sólo una perturbación mínima del monomecanismo principal de la organización.

La agregación de grupos de trabajo permite a la organización la flexibilidad y la eficiencia.

9. La estructura de comité

Otra opción que combina un rango de experiencias y antecedentes individuales para manejar problemas que cruzan las líneas funcionales es la *estructura de comité*.

Los comités pueden ser de naturaleza temporal o permanente. Un comité temporal, por lo común, es igual al grupo de trabajo. Sin embargo, los comités permanentes facilitan la conjunción de diversos insumos como el grupo de trabajo, además que ofrecen la estabilidad y la consistencia de la matriz.

Características de la estructura de comité:

- Sus miembros están relacionados en forma permanente con un departamento funcional.
- Pueden reunirse a intervalos regulares o irregulares para analizar problemas, hacer recomendaciones o tomar decisiones finales, coordinar actividades o supervisar proyectos. Como resultado, son un mecanismo para conjuntar el insumo de diversos departamentos.
- Las grandes empresas de negocios usan comités como mecanismos de coordinación y control. Un ejemplo de ello sería un comité de compensación para revisar salarios y bonos del personal administrativo.
- Algunas empresas usan aún los comités como elemento de coordinación central en su estructura.

A manera de resumen podemos decir que:

- Los administradores pueden escoger entre varias opciones de diseño estructural. La burocracia y la adhocracia sólo representan modelos extremos y, por tanto, deben de adecuar la forma estructural que más se acerque a la organización.

- La estructura simple es baja en complejidad, tiene poca formalización y su autoridad está centralizada en una sola persona.
- Es utilizada por la mayoría de los pequeños negocios, porque es rápida, flexible y barata de mantener, y porque la confiabilidad es clara. Pero por lo común es inadecuada cuando el tamaño se incrementa.
- La estructura funcional agrupa especialidades ocupacionales similares y afines. Aprovecha la especialización y probablemente sea la forma conocida de burocracia.
- Las empresas grandes pueden organizarse en unidades autosuficientes. Ésta es la estructura divisional. Cuando se combinan divisiones en grupos industriales, supervisadas por un solo ejecutivo, se tiene una estructura sectorial.
- La estructura de conglomerado tiene también unidades autocontenidas, pero éstas son en realidad organizaciones separadas y diversas.
- La estructura matricial combina la departamentalización funcional y de producto para obtener las ventajas tanto de la especialización como de la alta confiabilidad.
- La organización de Teoría Z es una nueva forma de estructura que se concentra en los recursos humanos. Es de menor complejidad, menos formalizada, y tiene más descentralización que la organización burocrática típica. Tiene menos cambios y mayor lealtad de los empleados que las organizaciones tradicionales.
- Por último, los administradores en su afán por obtener la eficiencia de la burocracia y la flexibilidad de la forma orgánica, pueden agregar apéndices estructurales orgánicos, como las estructuras de grupo de trabajo o comité, a una estructura mecanicista.

Actividad de autoaprendizaje No. 6

Mencione las características principales de cada uno de los modelos organizativos.

Me retroalimento con la respuesta que se me brinda en la página No. 277, al final de esta unidad autoformativa.

J. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Este análisis es realizado bajo el enfoque moderno, que considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto y considera todos los subsistemas primarios y sus interrelaciones.

Es importante recordar que la teoría moderna de las organizaciones se encuentra en la búsqueda de esquemas de las relaciones, congruencias entre los sistemas y un punto de vista de contingencia.

Iniciaremos por considerar que la organización interna está integrada por varios subsistemas importantes, que pueden ser: de valores, tecnológico, psicosocial, estructural y administrativo.

1. El subsistema de objetivos y valores

Es uno de los más importantes. La organización toma muchos de estos valores del medio ambiente sociocultural más amplio. La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito en recibir entradas debe responder a los requerimientos sociales.

Los objetivos y valores son un subsistema integral de toda organización. Los valores sociales reflejan un sistema de ideas compartidas entre los objetivos y las normas deseables para la conducta humana.

Toda organización depende de un nivel mínimo de valores compartidos entre los participantes internos y la sociedad externa para su existencia misma. Los objetivos que debemos considerar en toda organización pueden ser desde tres perspectivas:

- a. *El ambiental, limitaciones impuestas a la organización por la sociedad.* En el caso del ambiental, debe responder a las fuerzas del ambiente, esto conduce a una modificación y elaboración continua en la estructura de objetivos de la organización.
- b. *El organizacional, los objetivos de la organización.* Se refiere a propósitos y condiciones deseados buscados por la organización como una entidad individual. Podemos mencionar algunos como la rentabilidad, el crecimiento y la estabilidad.
- c. *El individual, los objetivos de los participantes en la organización.* En este caso los objetivos de los individuos pueden ser compatibles o no con las metas organizacionales. Es necesario satisfacer cierto nivel de necesidad de los participantes, para conservar sus contribuciones. Es un tanto difícil poder conseguir una compatibilidad perfecta entre ambos.

En la búsqueda de incorporar los objetivos individuales y los grupales a los de la organización, surge la administración por objetivo.

Un aspecto de suma importancia es la evaluación del desempeño de las organizaciones. En el cumplimiento de los objetivos han existido muchas dificultades, ya que poseen una variedad de objetivos que hace que utilicen diversos criterios para evaluar el desempeño.

2. El subsistema tecnológico.

Se refiere al conocimiento requerido para desempeñar las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y varía dependiendo de las actividades particulares.

Este subsistema adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento, habilidades requeridas, tipos de maquinaria, equipos implicados y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su sistema psicosocial.

La tecnología tiene dos aspectos: las manifestaciones físicas – como la maquinaria, equipo– , y el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores.

Es tecnología de organización el complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos del sistema en productos.

Al estudiar las tecnologías de la organización, hay dos puntos importantes: el grado de complejidad y si la tecnología es estable o dinámica. Lo anterior nos da la idea de un proceso continuo que va de una tecnología estable y sencilla hasta una muy compleja y dinámica.

Para la tecnología rutinaria, la estructura estable es adecuada, sin embargo, con una tecnología compleja y cambiante, la forma orgánica adaptable es la más efectiva.

Las organizaciones utilizan una creciente variedad de tecnologías sociales y de conducta que están dirigidas a lograr una mayor efectividad, eficiencia y satisfacción del participante. Ejemplo de ello es el enriquecimiento del puesto.

El sistema tecnológico está directamente relacionado con el suprasistema ambiental, con las metas y valores de la organización. Dicho sistema afecta la estructura, las relaciones sociales y el sistema administrativo. Por tanto, no podemos olvidar que un aspecto clave del diseño de la organización es el desarrollo de un vínculo adecuado entre la tecnología y los otros subsistemas.

3. El subsistema psicosocial

Se encuentra integrado por individuos y grupos en interacción. El subsistema psicosocial esta asociado con el comportamiento individual y la motivación, con las relaciones de función y posición, con las dinámicas de grupos y con los sistema de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el “clima organizacional” en el que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función, lo que nos lleva a afirmar que los sistemas psicosociales son diferentes en las diversas organizaciones.

La motivación y el comportamiento individual son partes fundamentales del sistema psicosocial de las organizaciones. Es por ello que la teoría de la personalidad tiene como especial interés a la persona total, en su ambiente y en sus actuales relaciones interpersonales.

Los individuos son similares en cuanto a que su comportamiento es causado, motivado y orientado hacia un objetivo. Debemos hacer notar que las metas individuales varían para cada cual, al igual que las causas que subyacen a las motivaciones. Sin embargo, el proceso de comportamiento delineado por estos tres ingredientes (causa, motivación y orientación) sigue siendo el mismo para todas las personas, en todos los lugares y en todos los tiempos.

La teoría de la motivación está interesada con qué (contenido) y cómo (proceso) se energiza, dirige y sostiene el comportamiento del individuo.

Para el individuo, el trabajo puede reflejar los siguientes significados:

- Un medio de motivación
- Metas que plantean un desafío
- Enriquecimiento y retroalimentación sobre el desempeño, considerando los factores que inducen al esfuerzo

Estos significados son base de las expectativas, de que el esfuerzo llevará al desempeño y que el buen desempeño será recompensado.

Los sistemas de estatus y rol son básicos para el sistema psicosocial de las organizaciones, pues ofrecen el marco de referencia dentro del cual operan la percepción, el conocimiento y la motivación, para influir en el comportamiento del individuo.

El estatus se refiere a la clasificación por prestigio de un individuo en grupos: pequeños o informales; organizaciones grandes y formales, y la sociedad en su conjunto. Cada nivel de estatus relaciona un rol o patrón de comportamiento esperado en el desempeño del individuo.

Los roles se refieren al comportamiento que tiene lugar o a la acción relacionada con un status particular en la estructura organizacional. Los roles múltiples son evidentes para individuos que son miembros de varios o muchos grupos. Cada posición particular tiene un conjunto de roles.

En el pasado prevaleció el comportamiento dirigido por otros y el conformismo. En la actualidad, según algunas investigaciones prevalecen la autodirección y el individualismo, ambas son prácticas difundidas y recompensada en organizaciones bien administradas.

La dinámica de grupo es un aspecto fundamental de los sistemas psicosociales, porque pone interés en las relaciones e interacciones directas entre los individuos. Comprende, además, muchos tipos de comunicación, que implica cambiar y ajustar continuamente las relaciones entre los miembros. Los grupos variarán en términos de grado de permanencia, apertura y formalidad.

Las relaciones personales y las funciones del trabajo son dimensiones importantes para analizar el desarrollo del grupo con el tiempo.

Un enfoque de mejoramiento de la organización es la concentración en el crecimiento individual y la efectividad de los grupos pequeños, quienes desempeñan una función mediadora al vincular al individuo y a la organización. El trabajo en equipo es esencial en las organizaciones modernas, para lograr buenos resultados.

El poder y/o la autoridad subyacen en todo el espectro de formas de influir en la conducta, donde el poder es la aptitud para incidir en el cambio psicológico o de comportamiento, y la autoridad es una subclase especial del poder; es un derecho institucionalizado para incidir en el cambio psicológico o de comportamiento.

En toda organización existe todo un sistema de influencia dentro del cual surge el liderazgo, que tiene diversas connotaciones:

- Un grupo con status (posiciones de elite)
- Una persona clave (cualidades y comportamiento)
- Una función (lograr las metas del grupo), y
- Un proceso (el intercambio social con el tiempo).

El liderazgo, como parte de la administración, subraya la necesidad de extender las relaciones interpersonales y de aprovechar las capacidades humanas latentes. Podemos encontrar formas para mejorar la efectividad del liderazgo, éstas pueden ser:

- La selección cuidadosa de las personas con alta probabilidades de éxito
- El desarrollo de administradores por medio de la experiencia, la instrucción y la capacitación.
- Adecuar a los líderes disponibles para las situaciones en las que tienen más probabilidades de éxito.

El punto de vista de contingencia y la flexibilidad son importantes para adecuar apropiadamente el comportamiento del líder a las situaciones de la organización.

4. El subsistema estructural

El subsistema estructural se refiere a la forma en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y coordinadas (integración).

En un sentido formal, la estructura está determinada por:

- Los estatutos de la organización
- Las descripciones de puesto
- La posición
- Las reglas y procedimientos
- Un esquema de autoridad
- La comunicación
- El flujo de trabajo

La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. Debemos hacer notar que entre éstos, ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.

Recordemos:

- Que las organizaciones tienen estructura formal e informal. Aunque en este momento es de nuestro interés la estructura formal, resultado de la forma de decisiones explícitas

referentes a los esquemas organizacionales, que normalmente se expresa en organigramas, manuales y descripciones de puesto.

- Que los teóricos tradicionales centraron su esfuerzo en el diseño de las estructuras organizacionales eficientes. Fundamentalmente se basaron en la experiencia de organizaciones estables, como el Ejército, la Iglesia y burocracias públicas bien establecidas.

Para este análisis nos debemos concentrar en las organizaciones complejas de la actualidad, caracterizadas por un alto grado de especialización en las labores o división del trabajo. Esta diferenciación ocurre en dos direcciones:

- La vertical, representada por la jerarquía
- La horizontal, representada por la división de la organización, en departamentos.

5. El subsistema administrativo

El subsistema administrativo abarca toda la organización. Al relacionar a la organización con su medio, garantizará la fijación de los objetivos, el desarrollo de los planes estratégicos y operativos, el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

La labor administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. Para ello, se utilizan criterios de relevancia, como:

- La supervivencia en término de rentabilidad
- La asignación de presupuesto
- La participación en el mercado
- La innovación tecnológica
- Las relaciones con los clientes, entre otros.

La labor administrativa puede ser descrita en términos de funciones básicas, desarrolladas a fin de que la organización alcance su meta.

En este subsistema es importante enfatizar sobre los administradores, quienes encuentran en el medio muchos procesos de interacción. Son responsables, no sólo del desempeño en los momentos de estabilidad y continuidad, sino también, del potencial futuro en la adaptación e innovación.

La labor administrativa puede ser analizada en términos de:

- Sus exigencias: Qué tiene que hacerse
- Sus limitaciones: Qué factores limitan las opciones y las acciones
- Sus opciones: Qué hacer y cómo hacerlo

Son posibles muchas combinaciones de estas variables dependiendo del tipo de organización y del nivel de la posición administrativa.

Para poder ser efectivos, los administradores necesitan ajustar su atención y conducta, adecuándola a diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Cuando los administradores progresan en sus habilidades técnicas, se tornan relativamente menos importantes. Mientras que las habilidades humanas y conceptuales se vuelven más importantes.

Aprender a aprender es una parte clave de convertirse en un administrador efectivo. Las habilidades y conocimientos deben ser reforzadas con la experiencia, a fin de lograr la sabiduría que distingue a los administradores efectivos.

La toma de decisiones es una actividad generalizada, fundamental para los organismos o el comportamiento de la organización. Tres aspectos fundamentales son: la decisión, quien toma las decisiones y el proceso de toma de decisiones.

Un sistema de información - decisión incluye:

- A quienes toman la decisión (individuos o unidades de la organización) y
- Al flujo de información.

El proceso de toma de decisiones implica el reconocimiento de un problema, la identificación de cursos de acción alternativos, la evaluación de resultados y una elección. Por tanto, la información, es la materia prima para el proceso de toma de decisiones, incluye datos que son procesados sustancialmente para un problema o elección en particular.

Las tomas de decisiones, con base en juicios sobre los sistemas relativamente abiertos, toma en cuenta la complejidad del ambiente organizacional interno y el medio externo

Es imposible moldear todos los factores que la administración debe considerar en modelos explícitos y bien definidos, que pueden ser cuantificados y resueltos por medio de técnicas de computación.

El juicio de un individuo es una parte integral del proceso de toma de decisiones, hace a cualquier situación relativamente abierta o cerrada de acuerdo con su esquema mental. La experiencia de un individuo afecta los juicios, tanto de evaluación como de predicción.

Los administradores deben estar conscientes tanto de los aspectos importantes en la toma de decisiones en grupo, como de la satisfacción del participante, la prospección a correr riesgos y el pensamiento grupal.

Los grupos tienen ventajas en cuanto a:

- Conocimientos e información
- Opciones de solución
- Probabilidades de que una decisión sea entendida y aplicada.

En este subsistema es de gran importancia el plan, que es un curso de acción predeterminado. Los planes amplios, establecidos en el nivel estratégico, ofrecen un marco de referencia para la toma de decisiones en los niveles más bajos de la organización.

La planeación administrativa es un medio para enfrentar la incertidumbre del futuro, facilita la adaptación y la innovación.

Las organizaciones deben desarrollar y aplicar estrategias que ofrecen una guía general para el esfuerzo organizacional. El proceso general de planificación implica integrar las oportunidades del medio, la competencia, los recursos organizacionales, los intereses, los deseos administrativos y las responsabilidades sociales.

Un enfoque de contingencia reconoce las interrelaciones importantes entre las variables claves tales como: las características del mercado, la tecnología y las fases del ciclo de vida de un producto (embrión, crecimiento, madurez y decadencia).

Aunque la planeación y el control son frecuentemente separados, desde el punto de vista conceptual, en la práctica son inseparables.

La función del control es la fase del sistema administrativo que mantiene la actividad de la organización dentro de los límites permisibles.

La oportunidad es una consideración importante de la teoría de control. Se dedica mucho esfuerzo al precontrol, al tratar de asegurar que las operaciones se mantengan dentro de los límites permisibles. Cuando las operaciones se salen de control, entonces, se debe dedicar atención al poscontrol, que permitirá ajustar las operaciones después del hecho, con la intención de mantener la operación bajo control en el futuro.

El control actual o de tiempo real está cada vez más generalizado. Muchas operaciones se ajustan continua e inmediatamente conforme ocurren desviaciones con respecto a las expectativas.

Las organizaciones complejas requieren de una variedad de sistemas de control que son tan congruentes e integrados como sea posible.

Actividad de Autoaprendizaje No. 7

Explico la importancia del análisis organizacional para la buena marcha de la organización.

Luego de haber realizado esta actividad de autoaprendizaje, busco la respuesta en la página No. 277, al final de la unidad autoformativa III, y me retroalimento.

K. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El análisis de la situación actual tiene por propósito reconocer la distancia que nos separa de los objetivos identificados y, sobre todo, del desempeño deseable, esto es lo que se denomina comúnmente "diagnóstico".

1. Estructura de un diagnóstico

Un diagnóstico organizacional debe diseñarse con el fin de descubrir cuatro cosas acerca de la organización:

- a. Sus puntos fuertes y débiles.
- b. Las fuerzas de resistencia y cambio dentro o fuera de ella.
- c. La forma en que opera como sistema.
- d. Los criterios apropiados para lograr la salud organizacional.

El diagnóstico debe enfocarse, inicialmente, a la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Éstos pueden incluir aspectos de la situación competitiva, de las ganancias, de la competencia gerencia, o del diseño organizacional. Una vez realizado y aceptado el análisis, es posible proceder al estudio de las fuerzas de cambio y de resistencia.

En un momento determinado puede encontrarse que una organización se encuentra en posición de equilibrio, lo que significará que las fuerzas de resistencia y las de cambio están balanceadas.

Una vez identificadas las fuerzas de cambio y de resistencia, en ocasiones, resulta posible establecer su interrelación dinámica, útil para:

- Descubrir de qué manera opera la organización como sistema de fuerzas en interacción.
- Revelar sus formas características de enfrentarse a las fuerzas intrusas, a fin de mantener un balance general.

El paso final para el diagnóstico debe ser la formulación de criterios, para lograr la salud organizacional.

¿Cuál debe ser la meta de la organización?

- ¿Flexibilidad?
- ¿Una filosofía administrativa particular?
- ¿Utilidades máximas a corto plazo?

2. ¿Cómo hacer un diagnóstico?

Existen siete métodos para hacer un diagnóstico organizacional:

- a. Investigación de diagnóstico por un consultor
- b. Análisis del trabajo previo a un seminario sobre estrategia organizacional
- c. Análisis de la filosofía del directivo principal
- d. Análisis del diseño de la organización
- e. Investigación con instrumentos de diagnóstico
- f. Análisis de la respuesta del consultor
- g. Auto investigación del diagnóstico de la organización

a. Investigación diagnóstica por un consultor

El método más comúnmente utilizado es cuando un consultor pide opiniones a los miembros de la organización. Si es competente hará una distinción entre los síntomas y las causas, identificando las dificultades fundamentales. Los resultados de su investigación, por lo general, son proporcionados a la organización en forma de reporte, con una distribución limitada o amplia.

b. Análisis de la filosofía del directivo principal

Es factible lograr un excelente diagnóstico de la organización, si se pide al directivo principal que escriba un párrafo indicando sus creencias con respecto a veinticinco temas clave. Éstos incluirán las relaciones entre el personal en general y los especialistas; o versarán sobre las compensaciones otorgadas a los ejecutivos. El análisis de estas opiniones, generalmente, proporcionará una base excelente para realizar un diagnóstico organizacional.

c. Análisis del trabajo previo a un seminario sobre estrategia corporativa

Otra forma es realizar un seminario de tres días de duración, al cual asiste el grupo de gerentes de más alto nivel, responsables de la toma de decisiones sobre los objetivos más adecuados, diseño y filosofía gerencial de la compañía. Antes del seminario, los miembros de este equipo superior completan alrededor de veinte horas de trabajo previo que les obliga a desarrollar un análisis de las operaciones existentes y a plantear proposiciones para el futuro. Este trabajo previo, termina unos días antes del seminario, forma una base ideal para el análisis de las enfermedades organizacionales, permitiendo decidir cuáles son los mejores métodos para inducir a la salud organizacional.

d. Análisis del diseño de la organización

Puede considerarse al organigrama como una buena defensa contra la ansiedad. El análisis de los cambios introducidos en él, a través de los años, frecuentemente indica las áreas clave de preocupación para la compañía; asimismo, señala la manera característica en que ésta se ha ocupado de ellas.

e. Investigación con instrumentos de diagnóstico

Los adelantos recientes permiten realizar, en la actualidad, la investigación de una organización con lo que podríamos llamar "termómetros" gerenciales y organizacionales. Se dispone de instrumentos para determinar:

- Estilos gerenciales
- Formas típicas de operación en equipo
- La filosofía corporativa real e ideal
- Cómo se integran las partes de la organización
- Hasta qué punto se integran entre sí los objetivos de varios niveles.

f. Análisis de la respuesta del consultor

El consultor puede utilizarse a sí mismo como un instrumento, en forma muy semejante. A menudo lo que le sucede al consultor es un buen indicador de la dinámica de la organización, por ejemplo: ¿va y viene de un grupo a otro? ¿Qué grupo lo llevó hasta allí? ¿Se le trata con franqueza y confianza? ¿Tienen miedo los gerentes de ser mal interpretados por él? ¿Están los altos directivos muy involucrados en el procedimiento de diagnóstico del consultor? Considerado independientemente, es posible que cualquiera de estos factores sea mal interpretado, pero si se les estudia en combinación con otros indicadores, puede proporcionar un cuadro bastante exacto de la organización.

g. Autoinvestigación del diagnóstico de la organización

Este análisis lo hacen los mismos miembros de la organización, integrada por trabajadores y ejecutivos en forma similar a como lo haría un consultor externo. El equipo prepara un resumen de los hallazgos principales y los presenta públicamente a la organización, animado por el espíritu de decir: "Éstos son nuestros problemas; vamos a resolverlos juntos". Tal vez este enfoque no tendría éxito en la mayoría de las organizaciones, pero, cuando se le utiliza en forma adecuada, la fuerza en pro de un cambio creativo es dramática.

L. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La temática de la reorganización será analizada de manera breve, ya que la misma será profundizada en el módulo de Desarrollo Organizacional.

1. Orígenes de la necesidad de reorganizar

A continuación examinaremos los diversos factores que suelen actuar como desencadenantes, que dan lugar a una reorganización.

Si como señalábamos desde un inicio, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan de diversas maneras con su ambiente, entonces el diseño organizacional es "contingente", es un diseño que, en buena medida, depende de la situación.

¿Qué entendemos por situación?

Es aquella que se encuentra representada por un conjunto de factores de naturaleza tanto externa como interna. Nos referimos a los factores del ambiente general y específico de la organización estudiados en la unidad autoformativa II de este módulo.

Recordemos que la estrategia y el desempeño, factores internos de la organización, son puentes entre los aspectos externo e interno, pues la estrategia es la forma como la organización decide adaptarse a su ambiente y el desempeño es el resultado que la organización logra en el ambiente dentro del cual actúa.

Los cambios de los factores de naturaleza externa e interna pueden generar necesidades de cambio organizativo, para los cuales es preciso realizar *reorganizaciones* que conduzcan a mejoras en el ajuste de la organización a su situación.

Para una mejor comprensión sobre el tema consideraremos por separado *cada aspecto*. Sin embargo, en la dinámica real, estos cambios son sistemas complejos, que ameritan respuestas adaptativas por parte de la organización.

¿Cuáles son los aspectos a los que nos referimos?

- La adaptación a los cambios ambientales
- Los ajustes a cambios internos

A continuación analizaremos, brevemente, cada uno de estos aspectos.

a. Adaptación a cambios ambientales

El ambiente de una organización está representado por todas aquellas condiciones que lo afectan, sobre las cuales la misma organización no tiene posibilidades de control directo.

El ambiente que influye en la organización puede ser de carácter general, el cual afecta de una manera genérica a la misma. Las organizaciones se verán afectadas si el país donde se encuentran vive una situación de inestabilidad social o de intranquilidad, o de fuertes desigualdades (ambiente general).

Otra manera que puede afectar a una organización es, por ejemplo, si ésta se dedicase a la producción; las condiciones económicas de su sector, de su mercado y de su clientela podrían tener un efecto muy directo y poderoso (ambiente específico)

Al ser estables las condiciones ambientales, las organizaciones tienden a adoptar configuraciones más "mecanicistas". Pueden tomar formas de funcionamiento que se asemejan a un mecanismo regular. Por el contrario, en condiciones de incertidumbre o turbulencia ambiental, las organizaciones tienden a adoptar configuraciones más "organicistas", a asemejarse más a organismos en continua adaptación frente a un ambiente incierto y dinámico.

b. Ajuste a cambios internos

Además de ser afectada por los cambios ambientales, la organización debe "adaptarse" y modificarse como consecuencia de los cambios internos. Para ello, analizaremos los ajustes a cambios de estrategia, en la tecnología y en la gente; ajustes debido a la edad, búsqueda de mejora en la consistencia interna y en el desempeño (eficiencia - calidad).

- 1) **Ajuste a cambios de estrategia.** Por supuesto, ya lo hemos destacado, una de las principales causas para la introducción de cambios organizacionales son los cambios en la estrategia.

Consideremos primero las consecuencias de un posible *cambio de misión*.

Por ejemplo:

Si al Ministerio de Industria y Comercio, que había venido cumpliendo principalmente un propósito de regulación de la industria y control de los precios de venta al público, como producto de cambios profundos en el concepto del papel del Estado en la actividad económica, se le asigna la misión de estímulo a la actividad industrial y comercial, esto ocasionará cambios no sólo en su misión, sino también en todos y cada uno de los componentes de su organización. Entre estos cambios podemos mencionar los siguientes:

- Los valores que orientan y dan coherencia al conjunto deben cambiar.
- Las estructuras organizativas deberán modificarse en su totalidad para poder adaptarse a procesos de trabajo completamente distintos de los anteriores.
- La gerencia deberá adoptar ahora una actitud más activa, de promoción y participación.
- El personal deberá estar constituido, en su mayoría, por promotores con una formación, actitud y perfiles distintos.
- El número de personas que integran la organización deberá disminuir como consecuencia de todos estos cambios.

Consideremos ahora las consecuencias de un *cambio de estrategia*.

Ejemplo:

Una empresa ve la oportunidad de expandirse y se plantea una estrategia de exportación de sus productos, mediante la venta directa y la asociación con empresas internacionales, tal estrategia llevará, probablemente, a:

- Crear nuevas estructuras organizativas para atender esa nueva dimensión de actividad.
- La gerencia ya no podrá continuar siendo de mentalidad "localista". Deberá contar ahora con conocimiento de otros mercados, manejar otros idiomas, tener una actitud más internacional.

- Será necesario incorporar nuevo personal para las nuevas actividades o reconvertir parte del personal existente.
- Los valores ya no deberán apoyar sólo las virtudes de la operación productiva local, sino también destacar y premiar el aprovechamiento de oportunidades y la conquista de nuevos mercados.
- Para la ejecución de algunos planes específicos, la organización deberá adaptarse.

En definitiva, cualquier modificación de la estrategia (misión, estrategia, planes) tiene consecuencias importantes para la organización, la cual deberá cambiar, ser organizada en menor o mayor grado.

2) **Cambios en la tecnología.** La introducción de innovaciones como producto de avances tecnológicos y de la competencia, tiene un ritmo bastante rápido.

Pensemos, por ejemplo, en las consecuencias que ha tenido, para las organizaciones actuales, la introducción masiva de las computadoras, el bajo costo, su facilidad de manejo, la posibilidad de conectarlas en redes que comparten recursos e intercambian información. Todo ello, ha producido una auténtica revolución en las formas de trabajar.

Consideremos el caso de los cambios ocurridos en el trabajo de oficina: en lugar de dictar a una mecanógrafa o de escribir a mano, para luego transcribirlo en una maquina de escribir, perfectamente podemos escribir directamente con un programa de procesamiento de textos residente en el computador personal, y luego mandarlo a imprimir en una impresora láser ubicada en una sala común, conectada en red.

Ahora el trabajo de los profesionales es más autónomo. No es necesario que recurran a mecanógrafas, dibujantes, asistentes. El mismo trabajo de la secretaria y de los dibujantes ha cambiado de naturaleza, las posibilidades para procesar datos, textos y gráficos han aumentado a niveles inimaginables hace sólo unos años.

¿A qué nos ha llevado todo lo anterior?

- Los procesos de trabajo cambiaron de velocidad, ritmo y calidad del producto final
- Las comunicaciones son distintas
- Las personas necesitan contar con nuevas destrezas
- El gerente, gracias a que trabaja con personas de mayor nivel, es menos un supervisor y más un coordinador del trabajo
- La estructura organizativa cambia como consecuencia de todo lo anterior

Hoy, principalmente por causa de las facilidades para procesar y comunicar información, las organizaciones están adoptando configuraciones que parecen más "redes" de relaciones recíprocas que pirámides formales de autoridad.

Debemos enfatizar que: los cambios en la tecnología, tanto aplicada a la producción o a la administración, obligan a modificar la organización. *Un cambio tecnológico significativo exige reorganizaciones importantes.*

Muchos cambios graduales en la tecnología obligan a una adaptación progresiva, la cual, a la larga, conduce a reorganizaciones relevantes.

3) **Cambios en la gente.** El factor humano de las organizaciones es muy complejo y dinámico. Podemos distinguir dos tipos de cambios en el factor humano que repercuten en las organizaciones y las hacen cambiar.

El primer tipo de cambios es el cambio general que han sufrido las personas en lo que se refiere a sus niveles crecientes de capacitación, al surgimiento de nuevas actitudes y hasta de nuevos paradigmas.

En este sentido, con personas más capacitadas e informadas, con mayores niveles de aspiración, con motivación al logro y deseo de autonomía y participación, no es posible mantener la vigencia de modos de trabajos rutinarios, estrechos y estilos de tomar decisiones que no recurran a alguna forma de participación.

En general, hoy se aspira a que las organizaciones sean lugares de trabajo con "calidad de vida", que no sean simples lugares para trabajar, sino cuerpos sociales de los cuales se forma parte, esto hace que:

- Las organizaciones de hoy tengan que construirse en torno de nuevos valores.
- Los puestos de trabajo deben enriquecerse.
- Las estructuras organizativas deben rediseñarse, para que propicien relaciones de trabajo distintas.

Pero no sólo se trata de los cambios generales del factor humano en el promedio de una sociedad, sino, además, de los efectos que tienen los cambios en las características del propio recurso humano de la organización. En efecto, las personas aprenden, se desarrollan, se identifican con la empresa; todo esto como producto de acciones realizadas por la organización misma. Con el tiempo, el personal ya no es el mismo, ha cambiado, se ha desarrollado y obliga a la organización a cambiar.

- 4) **Ajustes debidos a la "edad"**. Las organizaciones tienen una historia, una trayectoria evolutiva, pasan por fases en su desarrollo. El estar en una u otra fase de desarrollo y el paso de una a otra fase, representan condiciones importantes que ameritan ajustes importantes para la organización.

En general, cuando las organizaciones comienzan se encuentran en una situación de descubrimiento, de creación, de innovación; por tanto deben:

- Aprender a realizar sus actividades,
- Descubrir la forma de organizarse,
- Conquistar un espacio social e incorporar personal que también esté en proceso de aprendizaje.

Las organizaciones se ven obligadas a adoptar configuraciones flexibles y a modificarlas con frecuencia, donde sus valores tienden a ser los de "pioneros".

Con el tiempo, las organizaciones se van "institucionalizando", van adoptando normas y procedimientos, las estructuras se hacen más permanentes, desarrollan tradiciones y valores que las apoyan.

Debemos hacer notar que la edad de la organización no es sólo cronológica, sino que es un factor de su situación que la afecta poderosamente.

Puede darse el caso, lamentable pero frecuente, que las organizaciones pierdan flexibilidad y vitalidad, y hasta pierde de vista sus objetivos iniciales, para convertirse en fines en sí mismas, olvidando que son medios para lograr algo. En estas circunstancias, la búsqueda de un "rejuvenecimiento" de la organización puede ser un factor poderoso que obligue a reorganizaciones profundas.

- 5) **Ajuste a cambios de tamaño.** Así como las características de las organizaciones cambian con la edad, igualmente la modificación de tamaño introduce un factor importante de cambio.

Una organización de pocas personas puede adoptar una estructura organizativa poco definida, procesos de trabajo poco especializados, sistemas gerenciales muy participativos y flexibles, y quizá sustentarse sobre valores, como la amistad personal entre sus componentes.

En la medida en que el número de integrantes aumenta, es preciso:

- Introducir cambios progresivos
- Definir mejor la estructura organizativa
- Especializar los procesos de trabajo, normalizar e institucionalizar los sistemas de trabajo
- Enfatizar valores como "las normas", "los procedimientos".

Una organización compuesta por miles de personas no puede estar organizada sobre pautas semejantes a la de una organización compuesta por un número pequeño de personas, esto nos indica que el tamaño obliga a adoptar configuraciones propias para cada caso.

- 6) **Búsqueda de mejoras en las consistencias interna.** Es frecuente que los diversos componentes de las organizaciones cambien a distinto ritmo o que lo hagan de manera inconexa.

Son muchas las formas que pueden presentar las inconsistencias internas de una organización, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Puede ser que *los sistemas* hayan cambiado, que se hayan hecho más flexibles, pero que los valores de la organización continúen apoyando la tradición y se constituyan en un elemento de rigidez. Éste es un desajuste que amerita una acción de cambio.
- Puede ser que *el personal* haya cambiado con el tiempo, que cada vez cuente con mayores niveles de calificación profesional y deseos de realización personal, pero que las estructuras organizativas se hayan mantenido atrasadas y que incluyan posiciones para épocas en las cuales el personal tenía menores niveles de capacitación.
- Puede ser que *las estructuras* organizativas no permitan al personal motivado, hacer carreras estimulantes y satisfactorias dentro de la organización. Obviamente, si éste es el caso la inconsistencia puede comprometer la buena marcha y el futuro de la organización, por lo que se requieren cambios estructurales.
- Puede ser que *la infraestructura* de la organización, sus oficinas, mobiliario, equipos, sean los que se justificaban en otras épocas, con otras estructuras, sistemas, personas y valores, habrá que ajustar la infraestructura a las nuevas condiciones.
- Puede ser que *la gerencia* integrada por personal no profesional, designado por razones ajenas al mérito técnico y de estilo autoritario, no sea compatible con tipos de trabajo altamente tecnificados, con sistemas gerenciales modernos, con personal técnico altamente capacitado y motivado, esta incoherencia amerita ajustes importantes.

Observemos que todas estas inconsistencias son otra fuente de posibles cambios organizativos, de reorganizaciones que persigan hacer de la organización *un sistema internamente compatible y armónico*.

- 7) **Búsqueda de mejoras del desempeño** (eficiencia - calidad). Otro motivador importante para cambios organizativos es la búsqueda de mejoras en el desempeño de la organización. Quizás es ésta, junto con los cambios de estrategia, una de las razones más poderosas para proceder a una reorganización.

Si el desempeño no es el deseado, la organización debe ser modificada para que pueda lograr lo que se aspira.

Si consideramos como ejemplo un hospital público, que no es capaz de prestar los servicios que se espera que preste, habrá que buscar las razones en su organización. Será preciso revisar los diversos aspectos de ésta y, descubiertas las fallas (que seguramente serán varias y complejas), proceder a una reorganización del alcance necesario.

Si una empresa produce pérdidas, habría que buscar las causas de este desempeño inadecuado no sólo en su estrategia de negocios, sino en su organización para ver si ésta tiene las características adecuadas.

Debemos hacer notar que la estrategia puede estar bien planteada, pero tal vez su implementación a través de la organización no puede ser llevada a cabo; el objetivo es el correcto, pero el medio no es eficaz.

2. Planificación de la reorganización

Debemos iniciar por recordar de manera general que planificar es tomar decisiones acerca de lo que haremos para lograr una situación futura definida como objetivo.

¿Qué debemos entender por planificación de la reorganización?

Es tomar decisiones acerca de lo que haremos para lograr una organización futura definida como objetivo u organización meta.

Todo proceso de reorganización comprende los siguientes pasos: definir los objetivos a lograr, analizar la organización actual, definir los cambios necesarios, diseñar la organización futura, planificar y ejecutar los cambios organizacionales, realizar seguimiento y control

Ahora realizaremos una breve reseña sobre cada uno de los pasos del proceso

a. Paso 1. Definir los objetivos a lograr

El primer paso del proceso de planificación persigue definir claramente la razón de ser de la organización, los objetivos, estrategias y planes que está llamada a ejecutar y el desempeño deseado.

Estas definiciones nos permitirán orientar adecuadamente el proceso de cambio. Será sólo a partir de estas definiciones que podremos, posteriormente, analizar la situación de la organización y determinar los cambios necesarios.

Identificar la misión de la organización. Sabemos que toda organización existe para algo, que responde a un propósito general o misión. Esta misión representa su razón de ser, su esencia conceptual. Por este motivo, el proceso de cambio planificado debe comenzar por identificar claramente la misión de la organización.

La importancia de una correcta y clara definición de la misión es decisiva. Si la misión, la razón de ser de la organización, no está clara, todo el esfuerzo de reorganización estará signado por la confusión. Si la misión está clara, el esfuerzo tendrá una guía con el mismo carácter.

Identificar los objetivos, estrategias y planes. Si la misión representa el propósito general, los objetivos, estrategias y planes son la manera como se aspira que ésta se realice en una situación y horizonte temporal específicos.

Usualmente, estos objetivos, estrategias y planes son el producto de un proceso de planificación sistemático que ha definido el rumbo específico de la organización. Los nombres que comúnmente se dan a estos procesos son "planificación estratégica", "planificación corporativa". En cualquier caso es un proceso que, desde el punto de vista lógico, tiene precedencia, puesto que señala "lo que hay que hacer". En este sentido, el diseño organizativo y el proceso de planificación del cambio organizacional deben ser vistos como parte del proceso de implementación" de los planes de la organización.

No es posible, sensatamente, diseñar una organización o pensar en introducir cambios sin contar con una definición adecuada del "*para qué*", *representado por los objetivos, estrategias y planes*.

Definir el desempeño deseado. Los objetivos, estrategias y planes nos permiten identificar cuál es el desempeño que se desea para la organización, qué es lo que se quiere que la organización sea capaz de hacer.

Ahora se trata de definir lo que se aspira que la organización sea capaz de hacer como consecuencia de su acción y del arreglo de sus diversos componentes. Como se apreciará, definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.

b. Paso 2. Analizar la situación actual

El análisis de la situación actual tiene por propósito reconocer la distancia que nos separa de los objetivos identificados y, especialmente, del desempeño deseable, esto es lo que comúnmente se denomina "diagnóstico".

Para realizar el diagnóstico es preciso examinar de manera integral la organización, considerar las fortalezas y debilidades internas, considerar las oportunidades y amenazas que nos proporciona el ambiente en el cual estamos, así como examinar las causas que explican la situación analizada.

Este paso persigue lograr un conocimiento profundo de la organización sobre la cual aspiramos introducir cambios. Un conocimiento completo y profundo nos permitirá diseñar mejor esos cambios y no quedamos en acciones parciales o meramente superficiales.

Analizar integralmente la organización. Para realizar el análisis de la situación actual es necesario utilizar algún modelo que nos permita una visión integral de la organización. El modelo que hemos propuesto tiene la ventaja de permitir una visión integral de la organización mediante el análisis de sus diferentes componentes y de sus relaciones recíprocas.

- Analizaremos, por ejemplo, cómo se vinculan los procesos de la organización con su estructura y sistemas gerenciales.
- Analizaremos también cómo se relacionan las características del personal y de la gerencia de la organización con las de los componentes antes considerados.
- Estudiaremos, igualmente, cómo se enlazan los valores organizacionales y las características de la infraestructura con los demás componentes.

De esta manera vamos conociendo cada vez mejor el "sistema" completo de la organización y encontrándole sentido a cada uno de los elementos dentro de la dinámica del conjunto.

Es necesario analizar, como conjunto, la organización con su estrategia; cómo es el desempeño de la organización, y cómo este desempeño es o no el deseado para cumplir con la misión, objetivos y estrategias de la organización.

Lo que realizamos es un proceso de análisis integral que nos permite conocer la organización como conjunto.

Analizar las fortalezas y debilidades. Contando con el conocimiento que nos proporciona el análisis y la síntesis realizada, podremos evaluar las características de la organización en términos de fortalezas y debilidades.

Por ejemplo, podremos evaluar como fortalezas que la estructura organizativa esté bien definida y que sea conocida por los miembros, que se cuente con un equipo de gerencia capacitado, integrado y motivado, y que se disponga de una infraestructura adecuada. Podremos evaluar como debilidades que los sistemas gerenciales no funcionen con agilidad, que la organización no disponga de personal adecuadamente capacitado o que los valores no sean suficientemente conocidos y compartidos

Esta evaluación de fortalezas y debilidades internas de la organización nos permite apreciar mejor la situación de la organización y nos comienza a sugerir posibles áreas de mejora y cambio. En efecto, como es lógico, las acciones posteriores nos permitirán apoyarnos en las fortalezas para seguramente consolidarlas y buscar remedio a las debilidades para reducirlas. Analizar las oportunidades y amenazas. Este análisis nos lleva a ver la organización en su dinámica de relación con el ambiente.

Por ejemplo, que la opinión pública considere favorablemente un cambio en la organización, puede ser evaluado como una oportunidad. Puede verse también como una oportunidad que exista en el mercado laboral suficiente personal capacitado para reclutar. Inversamente, que prevalezca en la opinión pública una orientación hacia la austeridad puede representar una amenaza a la construcción de un nuevo edificio sede para la organización, que otras organizaciones remuneren mejor al personal gerencial puede ser también visto como una amenaza para la permanencia del personal gerencial en nuestra organización.

Analizar causas y efectos. Ya contamos con información descriptiva sobre la organización, tanto sobre las partes como sobre el todo. También disponemos de una evaluación de sus características en términos de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Ahora es conveniente distinguir las causas de los efectos, para que contemos con un diagnóstico correcto.

Éste es un análisis difícil, entre otras razones, porque hay cadenas de causas que son unas efectos de otras. Pero, por difícil que sea, es un esfuerzo necesario. Si no identificamos causas, no vamos a poder buscar soluciones verdaderas y nos quedaremos en la superficie de los efectos.

Para realizar este tipo de análisis es conveniente utilizar técnicas gráficas que nos faciliten la tarea y que hagan posible un trabajo en equipo. Una gráfica que permita visualizar causas y efectos es el diagrama de Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado.

c. Paso 3. Definir los cambios necesarios

Determinar los asuntos a resolver. A esta altura del proceso, seguramente contamos con una larga lista de asuntos que ameritan ser resueltos. Conviene elaborar esa lista, ordenarla por tipo de asunto y definir claramente cuáles de estos asuntos son de naturaleza causal y no sólo efectos.

Si bien, como sugerimos, no es posición de actuar sobre todo a la vez. Disponer de esta lista de asuntos que se resolverán explícitamente definida, es una herramienta de primer orden para mantener aguda la conciencia acerca de los problemas

Determinar los asuntos clave. No todos los asuntos que “deberían” ser resueltos pueden serlo. Los recursos de todo tipo (tiempo, atención, trabajo, dinero) son limitados. Debemos discriminar los pocos asuntos clave de los muchos asuntos triviales.

Para efectuar esta discriminación es conveniente realizar alguna forma de jerarquización. Para este propósito puede recurrirse tanto a la consulta de expertos como a procedimientos de consulta más amplia entre personas que cuenten con suficiente criterio.

Definir los objetivos específicos que se desean lograr. Una vez completadas las actividades anteriores contamos con la información y el criterio suficientes para definir los “objetivos” específicos a los cuales aspiramos. Si no hubiéramos pasado por todo este esfuerzo, cualquier definición de objetivos tendría un carácter más o menos arbitrario, producto del azar, de alguna mente genial o mero efecto de prestidigitación.

Ahora, con el trabajo realizado, podemos definir objetivos adecuadamente sustentados, que podrán guiar con total propiedad el esfuerzo de planificación de cambios organizativos

d. Paso 4. Diseñar la situación futura

Identificar las opciones. Siempre hay opciones. No hay una sola manera de lograr los objetivos propuestos. De lo que se trata en esta fase del proceso, es de identificar diversos modos de lograr los objetivos planteados.

Esta es una fase de creatividad, de imaginación de diversas fórmulas para resolver los problemas enunciados. Por consiguiente, pueden aplicarse distintas técnicas que van desde la consulta de expertos, pasando por el conocimiento de experiencias parecidas que puedan inspirar, hasta la utilización de procedimientos tipo "tormenta de ideas".

En todo caso, debemos tener claro que esta actividad implica, luego del esfuerzo imaginativo amplio, un cierto esfuerzo de selección. En efecto, no es práctico contar con un exagerado número de opciones que lo que harían es complicarnos el esfuerzo de análisis y decisión. Es conveniente reducir la diversidad de opciones a unas tres o cinco principales que sean realmente relevantes. Las demás siempre podrán registrarse para referencias posteriores en caso de que fuese necesario, para nuevos análisis o para el diseño de "planes de contingencia".

Definir los criterios de diseño. Los criterios de diseño son las guías específicas que nos permitirán evaluar las diversas opciones imaginadas y seleccionar de entre éstas la más adecuada.

Estos criterios de diseño se nutren de fuentes heterogéneas, pero muy especialmente de los aspectos considerados en el Paso 1, es decir, de la misión, objetivos, estrategias y planes de la organización, y del desempeño deseado, a los cuales el diseño organizativo debe responder.

Igualmente, los criterios de diseño definidos en el Paso 3. Veamos algunos ejemplos.

- *Evaluar las opciones.* Aquí podemos utilizar una gama de procedimientos, que pueden ser cuantitativos y cualitativos.
- *Definir la organizaciones metas.* Esta organización meta será, de acuerdo con el ejercicio realizado, una configuración organizacional ideal que estaría plenamente de acuerdo con los criterios de diseño.

e. Paso 5. Planificar los cambios

En este paso se debe definir las estrategias global de cambio, las fases de cambio, los programas de acción y los cronogramas de actividades.

f. Paso 6. Ejecutar los cambios

Una vez que se han planificado viene la ejecución. Con este paso se define la organización para el cambio, asegurando el liderazgo para el cambio y la participación.

g. Paso 7. Realizar seguimiento y control

Como último paso, para asegurar que la ejecución se realice de acuerdo con lo previsto, se debe realizar el seguimiento al proceso, comparar el diseño con los objetivos y tomar las decisiones correctivas.

M. NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES

Dentro de las nuevas opciones de diseño podemos mencionar a:

1. La estructura de equipo
2. La organización virtual
3. La organización sin frontera y
4. La organización femenina, para mencionar algunas.

Ahora abordaremos brevemente cada una de ellas.

1. Estructura de equipo

Los equipos se han convertido en un medio muy importante alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Cuando la administración utiliza a los equipos como un dispositivo central de coordinación, entonces tenemos una *estructura de equipo*.

Dentro de sus características principales podemos mencionar las siguientes:

- a. Se rompen las barreras departamentales
- b. Se da una centralización de la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo.
- c. La estructura de equipo también exige que los empleados sean generalistas, así como especialistas.

2. La organización virtual

Desde el punto de vista estructural, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

Este tipo de organización contrata quién pueda hacer muchas de sus funciones (producción, venta, etc.), y se concentra en lo que hace mejor.

El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos, su trabajo es supervisar directamente cualquier actividad que se realiza en casa y coordinar las relaciones con las organizaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones importantes para la organización.

La ventaja principal de la organización virtual es su flexibilidad, y su desventaja principal es que reduce el control de la administración sobre partes claves del negocio.

3. La organización sin frontera

Esta organización busca cómo eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar a los departamentos por equipos, a los que se les ha delegado el poder de decidir y actuar.

La empresa en su lucha por la búsqueda de este tipo de estructura ha hecho esfuerzos por eliminar las fronteras verticales, la administración aplana la jerarquía, se reduce al mínimo el estatus y el rango. Los equipos integran desde ejecutivos superiores, administradores de nivel medio, supervisores y operativos. La toma de decisiones es participativas y el uso de evaluaciones de desempeño son participativos.

Los departamentos funcionales crean fronteras horizontales. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos transfuncionales y organizar las actividades en torno a los procesos.

4. La organización femenina

Dentro de los estudios realizados se encontró que las mujeres prefieren organizaciones que conceden importancia a las relaciones y la conexión con otras personas, las características encontradas en este tipo de organización son las siguientes:

- Se valora a los miembros como seres humanos individuales. Se reconoce a los individuos con valores y necesidades individuales.
- No oportunista se valoran las relaciones entre los individuos, tienen mucha importancia, no son meramente formales.
- Compromiso con el crecimiento del empleado. Estas organizaciones manifiestan suma preocupación por el desarrollo de las habilidades personales y por el crecimiento personal de sus miembros.
- Se define la carrera en función del servicio a los demás. El éxito estará en función del servicio a otra persona, no están preocupados por los ascensos, adquisición de poder e incrementos de sueldo.
- La creación de una comunidad que se preocupa. Las personas que la integran se vinculan muy de cerca en un sentido comunitario.
- Participación del poder. Se comparten generosamente la información. Todos los afectados participan en las decisiones.

Actividad de autoaprendizaje No. 8

1. Argumento por qué es necesario reorganizar una empresa u organización.
2. Identifico los elementos y factores que influyen en la creación de nuevas formas de organización.

Luego de haber realizado esta actividad de autoaprendizaje, busco la respuesta en la página No. 277, al final de la unidad autoformativa III y me retroalimento.

Texto paralelo del módulo

Selecciono una empresa u organización en un ambiente local o nacional para:

1. Identificar los distintos elementos que conforman la empresa u organización.
2. Analizar los aportes que dicha empresa u organización brinda a la sociedad.
3. Identificar la misión, objetivos y funciones que cumple dicha empresa u organización.
4. Identificar las interrelaciones entre los sistemas, procedimientos y operaciones propias de dicha empresa u organización.
5. Identificar la existencia de grupos u organizaciones informales y la influencia que ejercen en la empresa u organización.
6. Mencionar los componentes propios del ambiente competitivo que enfrenta la empresa u organización.
7. Analizar la ética y responsabilidad social que ejerce la empresa u organización, en la comunidad o localidad.
8. Identificar el modelo organizacional adoptado por esta empresa, describiendo sus características.
9. Explicar cómo funcionan los flujos operativos en el trabajo de esta organización.
10. Identificar el tipo de diseño general de la estructura de la empresa estudiada, justificando según las características particulares de su elección.
11. Analizar las formas utilizadas por la empresa para llevar a cabo la diferenciación e integración del trabajo.
12. Identificar los diversos mecanismos de coordinación existentes en la organización, según su actividad y objetivos que persigue.
13. Argumentar el tipo de diseño de puesto utilizado en la empresa seleccionada y su forma de contribución al funcionamiento de la misma.
14. Analizar el tipo de organigrama aplicado en la empresa objeto de estudio.
15. Elaborar una propuesta para rediseñar la empresa con base en las fortalezas y debilidades identificadas.

Ahora que usted ha concluido con su trabajo investigativo le invitamos a reflexionar y a expresar su experiencia durante la realización de éste. Esta vivencia será compartida durante la última sesión tutorial con el propósito de socializar con los compañeros de clase y con el tutor.

Resumen de la unidad

- Toda organización tiene como base el trabajo, el personal y el lugar de trabajo, donde todos mantienen una relación intrínseca para dar respuesta a las demandas medio ambientales.
- Las organizaciones son dinámicas, para ello necesitan de la planeación, personas y la estructura.
- Una buena organización debe ser capaz de lograr el equilibrio entre miembros y actividades, relaciones apropiadas, delegación a los miembros de la organización, aprovechamiento entre recursos materiales y humanos.
- Existe una responsabilidad de suma importancia, para los administradores, como es el diseño organizacional, para optar a una estructura que considere los elementos contingenciales.
- El diseño organizacional debe aclarar los puestos, obligaciones, responsabilidades, eliminar obstáculos del desempeño y las redes de relaciones de decisión y comunicación.
- La evolución del diseño fue a partir de los clásicos, luego sus seguidores los neoclásicos, siguiendo la tecnología dentro de los procesos productivos marcando una pauta sumamente importante, para dar lugar al diseño ambiental con la facilidad de adecuarse e incidir a las condiciones y situaciones que se le presente a una determinada organización.
- Clasificamos de manera general dos diseños: el mecánico que es estable e inflexible y el orgánico es flexible con capacidad de ajuste a los cambios.
- El cuerpo de toda estructura se encuentra contemplado en la diferenciación y la integración. La primera se fundamenta en la división del trabajo y la especialización, y la segunda esta orientada en los procedimientos para una efectiva coordinación, a través de los distintos dispositivos o componentes que hacen posibles la unión e integración para trabajar juntos.
- Estudiamos la estructura a través de distintos elementos estructurales como son: la complejidad, la formalización y la centralización.
- Se debe reconocer el papel del enfoque de contingencia, para ello se aplica una metodología, que analiza la condición externa y futura. Este enfoque demanda ejecutivos flexibles con capacidad para resolver problemas con distintas alternativas de soluciones.
- En una organización que desea el predominio de un diseño mecanicista u orgánico, debe considerar, el tamaño, la tecnología, el ambiente y el poder. Estos elementos contingenciales son los que determinan los tipos de diseños antes mencionados.
- Los diseños de puesto, al igual que los diseños orgánicos, han sido objeto de transformaciones en la medida que las organizaciones se han transformado. Han pasado de ser mecanicista a motivacionales, o lo que es lo mismo de lo rutinario a considerar al individuo como persona, donde deba sentirse satisfecho e integrado para la realización de las tareas que le son encomendadas.

- En toda organización se debe de poseer un organigrama que refleje su estructura, para ello se debe conocer y manejar algunos elementos técnicos en la confección o diseño de este. Además se debe reconocer que estos son de mucha importancia por la información que nos brindan.
- Podemos diseñar organizaciones según determinados modelos como, la organización simple, funcional, divisional, matricial, sectorial, conglomerado y teoría Z. Se incluye la fuerza de tarea y los comités, por considerarlos agregados a cualquier tipo de organización según lo demande la organización.
- Para conocer si estamos operando de acuerdo a la misión y objetivos de la organización, debemos hacer uso del análisis organizacional, bajo el modelo de sistema, que considera los siguientes subsistema: De valores, tecnológico, psicosocial y administrativo, todos interactúan para el logro de una organización eficiente.
- Si ya hemos determinado la situación real que presenta la organización, podremos realizar un diagnóstico, que identifique: los puntos fuerte y los puntos débiles de la organización, la forma como opera la organización, las fuerzas de resistencia cambio dentro y fuera de la organización y lograr la salud organizacional.
- El diagnóstico nos llevara a realizar una reorganización administrativa, que facilite la creación de nuevas formas de organización, entre ellas se encuentran la virtual y la feminista.

Evaluación final de la unidad

1. ¿Cuáles considera serán los beneficios que obtendremos al identificar las bases y aspectos esenciales cuando nos demos a la tarea de organización?
2. Relacione las características de los diseños; clásicos, neoclásicos, tecnológicos y ambientales, con el diseño mecanicista y orgánico.
3. La diferenciación y la integración hacen que podamos crear estructuras acordes a las necesidades de la organización. ¿Cuál es la lógica a seguir considerando ambos aspectos?
4. ¿Los crecimientos verticales y horizontales hacen que las organizaciones sean más complejas, formalizadas y centralizadas?
5. Aun cuando apliquemos modelo motivacional del puesto de trabajo, ¿podemos encontrarnos nuevamente en el modelo mecanicista? Argumente su respuesta.
6. ¿Cuáles serían los tipos de organigrama que usted considera, debe poseer una organización en nuestro país?
7. Si nuestras empresas nacionales son pequeñas, ¿cuáles serían los aspectos técnicos mínimos que recomendaría en el diseño de sus organigramas? Argumente.
8. Proponga algunas características que deben poseer los modelos organizativos en nuestro país.
9. ¿Por qué es importante realizar un análisis organizacional a través de un modelo de sistema?
10. ¿Cómo inciden el diagnóstico y la reorganización en la creación de nuevas empresas?

Hoja de respuestas

Actividad de autoaprendizaje No.1

1. Caracterizo las bases consideradas para el funcionamiento de una organización.

Se consideran tres elementos básicos:

- El trabajo. Actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- El personal. Responsables de realizar el trabajo que demanda la organización, quienes posee actitudes, experiencia, habilidades, etc.
- El lugar de trabajo. Son todas las condiciones y medios materiales que requiere el personal para ejecutar el trabajo.

2. Identifico los aspectos principales que hacen que una organización sea efectiva.

- Una adecuada planeación de la labor o función de organización.
- Orientación de la personas hacia los objetivos predeterminados.
- Determinación del tiempo necesario para la creación, consolidación, y distribución de las actividades principales.
- La selección del personal adecuado para asumir las tareas principales.

3. Reconozco los beneficios que obtiene un administrador al organizar, para el logro de los objetivos de la organización.

- Identificación clara de las funciones a cada miembro de la organización.
- Relaciones de trabajo, claramente establecidas.
- Relaciones de colaboración entre los individuos y grupos de trabajo.
- Mejor aprovechamiento del personal y los medios materiales.
- Delegar adecuadamente las responsabilidades a los subordinados.

Actividad de autoaprendizaje No.2

Elaboro un cuadro sinóptico de los distintos enfoques del diseño organizacional, considerando las características principales que se destacan en cada uno de ellos.

Enfoque Clásico.	{	La creación de una estructura organizacional clara. Delimitación clara de las responsabilidades individuales. Conjunto de normas y reglas racionales.
Enfoque Neoclásico.	{	Atención al aspecto humano y sus relaciones. Estructura menos formal y rígida. Mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones.
Enfoque ambiental.	{	Papel del ambiente en el funcionamiento de la organización. Cambio en el ambiente que determina el tipo de modelo organizacional. Dos tipos de ambiente: estable y dinámico.
Enfoque tecnológico.	{	Diversas formas de efectuar transformación en la organización Tipos de tecnologías utilizada en los diversos procesos, unitaria, partidas pequeñas/lotés, lotes grandes o masiva y producción en proceso.

Actividad de autoaprendizaje No.3

1. Analizo las dimensiones que presenta una estructura organizativa

Entre estas tenemos:

- Diferenciación. Forma en que se expande o crea la organización, la cual puede ser, vertical (crece en niveles jerárquicos), horizontal (crece en departamentos o funciones).
- Integración: Orientada a la gama de relaciones y mecanismos de coordinación que unen a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

2. Identifico los elementos propios de la diferenciación vertical

Entre estos elementos están:

- Niveles jerárquicos (autoridad y delegación, y descentralización)
- Tramo de control (autoridad y responsabilidad)

3. Analizo las formas adaptadas por la diferenciación horizontal

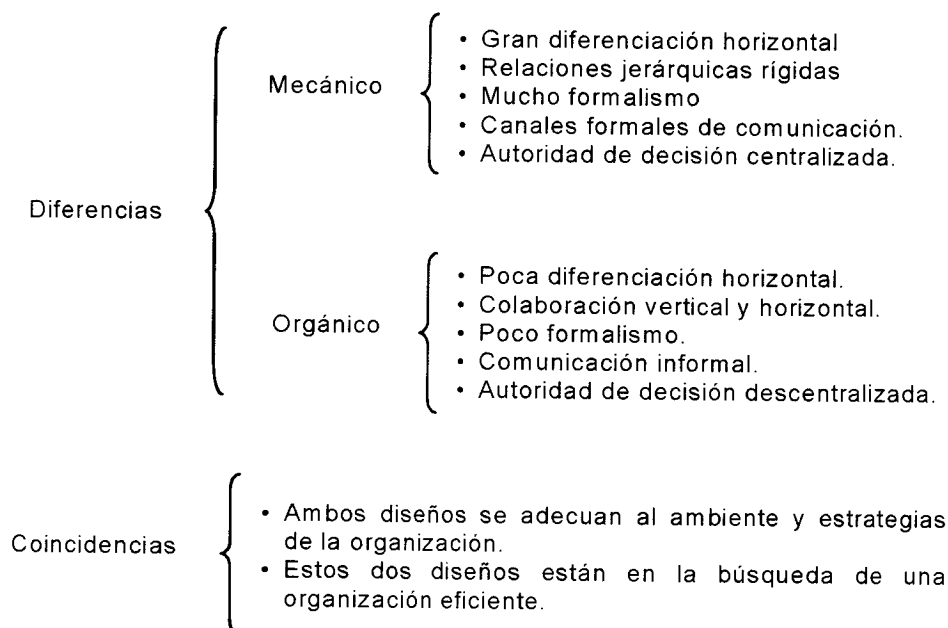
Se encuentran: La departamentalización por funciones, por producto, por proceso y cliente.

4. Doy ejemplos de instituciones o empresas donde se pueda apreciar claramente "la descentralización".

Instituciones como: FISE, INIFOM, INSS, etc.

Empresas como: ENABAS, ENACAL, PARMALAT, Cervecería Nicaragüense, etc.

5. Argumento las coincidencias y diferencias entre el diseño orgánico y el mecánico.



Actividad de autoaprendizaje No.4

1. Defino los factores estructurales propios de cualquier organización.

Podemos mencionar los siguientes:

- Centralización: Forma en que esta concentrada la autoridad y la decisión en una organización.
- Complejidad. Grado en que se encuentra dividido el trabajo en una organización, entre más dividida, más compleja
- Formalización: Manera en que están normadas y reglamentadas las actividades necesarias en una organización.

2. Analizo los factores que me permiten estudiar y diferenciar a las estructuras organizativas.

Tenemos:

- El tamaño y la edad. Se parte que entre más grande sea la organización, más edad o antigua será la misma.
- Ambiente. Según la dinamicidad del ambiente, nos reflejará el tipo de organización utilizada o adaptada.
- Tecnología. Nos muestra la capacidad que posee una organización de transformar sus insumos en productos que demanda la sociedad.
- Poder. Este indica la influencia que ejercen las diversas partes o elementos que constituyen la organización.

3. Caracterizo los diferentes tipos de diseño de puesto.

Se encuentran:

a) Diseño Mecánico.

- Nos indica la forma detallada de delegar y asignar responsabilidades individuales.
- Forma simple de detallar las tareas

b) Diseño Motivacional.

- Establecer tareas diversas que generen satisfacción al individuo.
- Asignar mayor nivel de responsabilidad en la ejecución de la tarea
- Enriquecimiento del puesto

c) Diseño Biológico.

- Considerar las condiciones de salud e higiene en la determinación de las tareas.
- Hacer el trabajo lo más seguro posible.

d) Diseño Perceptivo motor.

- Asegurar que las exigencias físicas de un trabajo no excedan las capacidades físicas de las personas.
- Las demanda mentales no exceden las capacidades mentales.

Actividad de autoaprendizaje No.5

Analizo la importancia que tiene el organigrama en la vida de las organizaciones.

La importancia de los organigramas consiste en establecer el orden de responsabilidades y funciones y establecer la dirección requerida por las organizaciones.

Actividad de autoaprendizaje No.6

Menciono las características principales de cada uno de los modelos organizativos

Modelo organizativo lineal o simple:

Autoridad centralizada en una sola persona.
Sistema sencillo y claro.
Más fácil y útil en la pequeña empresa.

Modelo organizativo funcional:

Énfasis en la especialización.
Grupo de actividades bajo el mando de un especialista en el campo.
Prevalecen los intereses departamentales o divisionales ante los generales de la organización.

Modelo organizativo divisional:

Conjunto de actividades autosuficientes.
Autonomía por división o unidad administrativa.
Amplia descentralización.

Modelo organizativo matricial:

Sistema de mando múltiple.
Énfasis en los grupos interdisciplinarios.
Alta flexibilidad de ajuste y adaptación ante los cambios.

Modelo organizativo sectorial:

Conjunto de negocios comunes con una clara identidad del quehacer.
Facilita a los altos mandos tiempo para la planeación estratégica.
Estructura factible para la coordinación y para un conjunto de productos o servicios.

Modelo organizativo conglomerado:

Conjunto de diverso de empresas independientes, excepto por la comunidad de recursos.
Pretenden suavizar los ciclos de auge y contracción de las empresas de un determinado sector, sensible a los cambios.

Modelo organizativo teoría Z:

Énfasis en la atención humana.
Muestra elevado índice de productividad y lealtad.

Modelo organizativo por comité:

Combina experiencia y antecedentes individuales, para el manejo de problemas.
Son de carácter temporal y ofrecen estabilidad y consistencia.

Actividad de autoaprendizaje No.7

Explico la importancia del análisis organizacional, para la buena marcha de la misma.

A través del análisis organizacional tratamos de comprender las interrelaciones dentro y entre los sistemas, la organización y su medio, las relaciones y como operan estos en diferentes situaciones y bajo determinadas condiciones.

Actividad de autoaprendizaje No.8

1. Argumento porque es necesario reorganizar una empresa u organización.

Por que nos permite superar los problemas de la organización. Alcanzar eficiencia, definir claramente la autoridad, lograr una mayor coordinación, mayor control, una comunicación más efectiva, el trabajo de acuerdo a capacidades y habilidades, y mejoramiento de las relaciones humanas.

2. Identifico los elementos y factores que influyen en la creación de nuevas formas de organización.

Los factores que influyen son los puntos fuertes y débiles, las fuerzas de resistencia y cambio dentro o fuera de la, organización, la forma en que opera como sistema y los criterios para lograr salud organizacional.

Glosario

CAMBIO. Es el proceso de transformar, la forma en la que una persona o una organización actúa, de un conjunto de comportamientos a otros; puede ser sistemático o planeado

CLIMA ORGANIZACIONAL. El ambiente general económico y social de una empresa, tomando en cuenta la estructura del poder, tomando en cuenta la fuerza externas y las necesidades percibidas.

CONFLICTO. Desacuerdo dentro del medio organizacional entre dos o más partes o entre dos o más posiciones, sobre cómo lograr las metas de la organización.

DELEGACION. El arte de asignar responsabilidades a otros, junto con la autoridad delegada en proporción a las responsabilidades para el logro de los resultados.

DEMOGRAFIA. Ciencia de medir y analizar información sobre la población; dependen bastante de la investigación de las encuestas y de la información de los censos.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Es el concepto de cambiar el comportamiento de una organización, ya sea en su totalidad o en partes, cambiando la forma en que trabajan los empleados, la estructura de la empresa o la tecnología empleada.

DIVISIÓN DEL TRABAJO. Es la división del trabajo y funciones en otras subactividades.

ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO. Los enunciados de lo que ocurrirá cuando una responsabilidad se lleva a cabo bien.

ESTRATEGIA GERENCIAL. Constituye las metas y objetivos a largo plazo de la organización, la asignación de recursos y el seguir el curso apropiado de acción (para llevar a cabo estas metas).

GRUPO FORMAL Es aquel que tiene la aprobación por parte de la organización dentro de la cual existe; posee poder legítimo dentro de la empresa y generalmente se forma para llevar a cabo una tarea o función designada.

GRUPO INFORMAL. Son dos o más personas afiliadas en un grupo que no está aprobado oficialmente por la empresa; la organización no oficial está compuesta por grupos informales.

JERARQUIA DE OBJETIVOS. Concepto que permite ver los diferentes niveles o magnitudes de toma de decisiones dentro de una estructura organizacional, respecto a la jerarquía de objetivos.

LIDERES FORMALES Es a quienes se le asigna oficialmente responsabilidades de liderazgo dentro de la organización.

LIDERES INFORMALES. Es a quienes no se le ha asignado oficialmente experiencias de liderazgo dentro de la empresa, pero que puede ejercitar realmente la función de liderazgo.

META. Propósito a largo plazo por un periodo específico

MOTIVACION Proceso para estimular a un empleado para que realice una actividad que lo llevara a cumplir con las metas deseadas.

NORMAS DEL GRUPO. Son las formas de comportamiento, ideales, estándares u opiniones admitidas dentro del grupo como aceptables o deseables.

OBJETIVO. Es un resultado esperado al final de un determinado ciclo

ORGANIGRAMA. Es la representación esquemática de la manera de cómo esta ordenado y relacionado el trabajo para que pueda ser desempeñado.

ORGANIZAR. Es el proceso de desarrollar una manera ordenada, de conjuntar los recursos físicos y humanos esenciales para lograr las metas de la empresa.

PODER ORGANIZACIONAL. Las formas de poder dentro de la estructura organizacional que utilizan los gerentes, incluyendo poder legitimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de experto, poder carismático, poder referente y poder de información.

PROLIFERACION DE TECNOLOGIA. Condición en la que una forma de tecnología, ya sea en teoría o en aplicación, se adapta ampliamente.

PROPOSITOS DE LA ORGANIZACIÓN. Son las razones por las que existe la empresa. Se trata del negocio actual y futuro y se puede ver como el objetivo primario de la empresa.

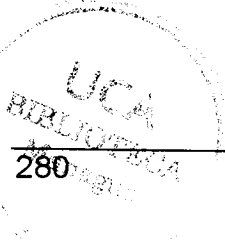
RESISTENCIA AL CAMBIO Una fuerza activa en las personas y en los grupos que minimizan o limitan la cantidad de cambio que ocurrirá.

SATISFACCION EN EL TRABAJO. Actitud general del individuo y lo que siente respecto a su trabajo.

TRAMO DE CONTROL. Consiste número de subordinados que un jefe puede supervisar con eficiencia.

Bibliografía

1. Batteman Thomas S., Snell Scout A. ADMINISTRACIÓN. Una ventaja competitiva, 4ª edición, Mc Graw-Hill.
2. Brown Warren B., Moberg Dennis J. TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACION, Enfoque integral. Limusa.
3. Chiavenato Idalberto. ADMINISTRACIÓN. Proceso Administrativo, 3ª edición, Mc. Graw Hill
4. Davis Keith, Newstrom John W. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento organizacional, 8ª edición, Mc Graw Hill.
5. Desler Gary. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Enfoque situacional. Prentice may
6. Franklin Enrique Benjamin. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA. Mc Graw Hill.
7. Gómez Ceja Guillermo. PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, 8ª edición, Mc. Graw Hill.
8. Gómez Ceja Guillermo. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS. Análisis y diseño. Mc. Graw Hill.
9. Gordon Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 5a edición, Prentice may.
10. Hernández Sergio y Rodríguez. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Un enfoque práctico. Mc Graw Hill
11. Kast Freemont E., Rosenzweig James E.. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Enfoque de sistemas y de contingencias. Mc. Graw-Hill
12. Koontz Harold, Weihrich Heinz. AMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª. Edición, Mc. Graw Hill



13. Meggison Leon y otros. ADMINISTRACION.CONCEPTOS Y APLICACIONES. México Continental.
14. Mercado Salvador. ADMINISTRACION APLICADA. TEORIA Y PRACTICA. Editorial Limusa Noriega editores. Sexta impresión.
15. Montana o Charnov. ADMINISTRACION, México 2002. Primera edición. Compañía editorial continental.
16. Munch Galindo Lourdes. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Trillas.
17. Robbins stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Conceptos, controversia y aplicaciones. 3a edición, Prentice Hall.
18. Robbins Sthepen P. ADMINISTRACION. Teoría y práctica. Prentice Hall.
19. Shermerhorn Jhon R. Jr. ADMINISTRACION, 1ª edición, Limusa
20. Stoner James. ADMINISTRACION, 5ª y 6ª edición, Prentice Hall.
21. Terry George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Continental, S.A.
22. Universidad Centroamericana UCA. Marzo 2002. CURSO ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y MANEJO DEL CAMBIO. Maestría en administración de empresas.

va más lejos



Estimado/a estudiante :

La Universidad Centroamericana se complace en tenerlo/a como estudiante de la modalidad de educación a distancia e integrante de la comunidad educativa UCA. Al configurar este nuevo entorno de enseñanza y aprendizaje le hemos preparado específicamente este texto o módulo autoformativo, con un enfoque eminentemente pedagógico, para que usted por sí mismo/a y de manera responsable e independiente, logre con facilidad los aprendizajes de la unidad curricular que desarrolla.

El texto que ahora tiene en sus manos le proporciona información relevante para su proceso de aprendizaje. En él encontrará holísticamente integrados los componentes del proceso didáctico: objetivos, contenidos, actividades, sistema de autoevaluación y procesos de retroalimentación para la autorregulación de sus aprendizajes.

Apoyarán el autoaprendizaje del módulo, profesores tutores y compañeros de grupo que periódicamente se reunirán con usted en la universidad, para aclarar, profundizar, perfeccionar y validar los conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales obtenidos en la solución de la propuesta educativa de este módulo. De igual manera contará con asesorías individuales para reorientar y reafirmar los resultados de su estudio.

Esperamos que los logros sean los que usted, la UCA y la sociedad nicaragüense esperan. Reciba nuestro saludo y nuestra bienvenida

Rosa Amelia Ruiz
Directora de Educación a Distancia

Universidad Centroamericana
Dirección de Educación a Distancia
Msc. Rosa Amelia Ruiz
PBX: 278 3923 - 27 ext. 309
E-mail: amelia@ns.uca.edu.ni
www.uca.edu.ni

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Coordinación de Educación a Distancia
Msc. Sandra Palacios Rodríguez
PBX: 278 3923 - 27 ext. 130
E-mail: spr@ns.uca.edu.ni

Facultad de Ciencias Jurídicas
Coordinación de Educación a Distancia
Msc. Cristian Alberto Robleto Arana
Telefax: 278 6509
PBX: 278 3923 - 27 ext. 319
E-mail: robleto@ns.uca.edu.ni

